



مركز البحوث والدراسات الإدارية

# الجدارة في العمل

نماذج للأداء المتفوق

تأليف

د. لايل م. سبنر الأصفر

سيجان م. سبنر

ترجمة

أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة

راجع الترجمة

د. علي الهاشمي رداوي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات الإدارية

# الجدارة في العمل

## نماذج للأداء المتفوق

تأليف

د. لايل م. سينسر الأصغر      سيجان م. سينسر

ترجمة

أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة

راجع الترجمة

د. علي الهاشمي رداوي

١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م

## بطاقة الفهرمة

③ معهد الإدارة العامة ، ١٤١٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سينسر ، لایل م

الجدارة في العمل ، نماذج للأداء المتفوق / لایل م سينسر . سیجان م

سينسر - الرياض

٥٠٦ ص ؛ ١٦,٥ × ٢٣,٥ سم

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٥٠-٤

١ - تقييم الأداء . ٢ - الإشراف الإداري أ - سينسر ، سیجان م

ب - العنوان

ديوى ٣٠٢ ، ٦٥٨ ، ١٩/٢٧٢٠

رقم الإيداع : ١٩/٢٧٢٠

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٥٠-٤

هذه ترجمة لكتاب :

## **COMPETENCE AT WORK**

Models for Superior Performance

**LYLE M. SPENCER, JR., PHD**

**SIGNE M. SPENCER**

**John Wiley & Sons, Inc.**

**New York . Chichester. Brisbane. Toronto. Singapore**

**1993**





## المحتويات

الموضوع	الصفحة
تقديم .....	٧
الجزء الأول : مفهوم الجدارة .....	١١-٣٢
الفصل الأول : مقدمة .....	١٣
الفصل الثاني : تعريف "الجدارة" .....	٢٣
الجزء الثاني : قاسوس الجدارة .....	٣٣-١٣٤
الفصل الثالث : تطوير القاموس .....	٣٥
الفصل الرابع : مجموعة الإنجاز والتصرف .....	٤٣
الفصل الخامس : مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية .....	٦١
الفصل السادس : مجموعة الأثر والتأثير .....	٧١
الفصل السابع : المجموعة الإدارية .....	٨٥
الفصل الثامن : المجموعة الذهنية .....	١٠٣
الفصل التاسع : مجموعة الفعالية الشخصية .....	١١٩
الجزء الثالث : إعداد نموذج الجدارة .....	١٣٥-٢٢٨
الفصل العاشر : تصميم دراسات الجدارة .....	١٣٧
الفصل الحادي عشر : إدارة مقابلات الأحداث السلوكية .....	١٦٩
الفصل الثاني عشر : تطوير نموذج الجدارة .....	٢٠١

٣٤٢-٢٢٩	.....	الجزء الرابع : نتائج الأبحاث : نماذج جدارة شاملة
٢٣١	.....	الفصل الثالث عشر : المهن الفنية والتخصصية
٢٤٩	.....	الفصل الرابع عشر : مندوبو المبيعات
٢٦٩	.....	الفصل الخامس عشر : العاملون في المساعدة والخدمات الإنسانية
٢٨٧	.....	الفصل السادس عشر : المديرون
٣١٧	.....	الفصل السابع عشر : أصحاب الأعمال الحرة
٥٠١-٣٤٣	.....	الجزء الخامس : تطبيقات مبنية على الجدارة
		الفصل الثامن عشر : الاختيار - التقييم والمزاوجة بين الشخص والوظيفة لأغراض
٣٤٥	.....	التوظيف والتعيين والاستبقاء والترقية
٣٨١	.....	الفصل التاسع عشر : إدارة الأداء
٣٩٥	.....	الفصل العشرون : تخطيط الاستخلاف
٤٠٩	.....	الفصل الحادى والعشرون : التطوير والمسار الوظيفى
٤٣٥	.....	الفصل الثانى والعشرون : الأجور
٤٥١	.....	الفصل الثالث والعشرون : نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية
٤٦٣	.....	الفصل الرابع والعشرون : تطبيقات مجتمعاتية
٤٩١	.....	الفصل الخامس والعشرون : مستقبل إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة
٥٠٢	.....	قائمة المراجع

## تقديم

يرمى هذا الكتاب إلى أربعة أهداف هي :

١ - تلخيص أبحاث (٢٠) عاماً من الاستخدام لطريقة «تقييم الجدارة في العمل» Job Competence Assessment (JCA) لـ (ماك كليلاند/ ماك بيرر McClelland) . ويحتوى الكتاب على «قاموس الجدارة» لـ (ماك بيرر McBer) ، وخلاصة (٢٨٦) دراسة لمهن أصحاب الأعمال الحرة والفنيين والمتخصصين والمبيعات والخدمات البشرية والإداريين فى ميادين الصناعة والحكومة والقوات المسلحة والتعليم والرعاية الصحية والمنظمات الدينية .

٢ - الشرح التفصيلى لكيفية إعداد دراسات «تقييم الجدارة فى العمل».

٣ - وصف آخر ما وصلت إليه تطبيقات إدارة الموارد البشرية المبنية على أبحاث "تقييم الجدارة فى العمل": التعيين ، التقييم ، الاختيار ، التخطيط المتتابع ، المسار الوظيفى ، إدارة الأداء ، التدريب والتطوير ، تحديد الأجر على الأسس المبنية على الجدارة ، ونظم المعلومات المتكاملة للموارد البشرية .

٤ - اقتراح اتجاهات وتطبيقات مستقبلية لبحوث الجدارة على ضوء قضايا إدارة الموارد البشرية مثل : اقتصاد المعلومات ، وندرة بعض المهن الأساسية فى سوق العمالة ، والتنوع والتدويل . وتشمل المواضيع عناصر الجدارة التى غالباً ما أظهرت الدراسات أهميتها المستقبلية ، " تنويل " قاعدة بيانات نماذج الجدارة، والاستخدام المتزايد لنظم خبرة الذكاء الاصطناعى المتخصصة، وتطبيقات مناهج بحوث الجدارة فى المجتمع .

وينقسم هذا الكتاب إلى خمسة أجزاء :

\* الجزء الأول : يقدم ملخصاً تاريخياً لحركة الجدارة فى علم النفس الصناعى التنظيمى ، ويعرف مصطلح «الجدارة Competency» .

• **الجزء الثاني :** يتناول بالتعداد المعايير التي تستخدم لتقييم عناصر الجدارة التي تنبئ عن أداء متفوق في أغلب الوظائف ، فيعرفها ويقدمها للقارئ . ويقدم هذا الجزء قاموس جدارة شاملاً للعناصر الواحد والعشرين التي ثبت صلاحيتها في أغلب الأحيان ؛ للتمييز بين ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط ، وذلك في (٢٨٦) دراسة للوظائف في المستويين المتوسط والمرتفع .

• **الجزء الثالث :** يقدم تعليمات لتصميم دراسات الجدارة، وعقد مقابلات الأحداث السلوكية (Behavioral Event Interview (BEI ، وتحليل البيانات من أجل تطوير نماذج الجدارة . ومع أن التطبيق الفعلي للطريقة يحتاج إلى تدريب وممارسة يخرجان عن نطاق هذا الكتاب ، إلا أن الجزء الثالث يقدم نظرة شاملة تصلح للحكم على مدى ملاءمة هذه الطريقة لحالة معينة . ويمكن للقارئ الذي لا تعنيه أساساً طرق البحث أو مقابلات الاختيار - أن يتجاوز هذا الجزء أو أن يمر عليه مر الكرام ، وينتقل إلى النماذج الشاملة أو نتائج البحوث في الجزء الرابع .

• **الجزء الرابع :** يقدم نتائج من الجدارات تنبئ عن النجاح في المبيعات والوظائف الفنية/ المهنية، والوظائف المساعدة والخدمات والإدارة وأصحاب الأعمال الحرة . وإعطاء القارئ فكرة عن نوعية النتائج التي قد تتمخض عنها بحوث نماذج الجدارة ؛ فإن وصف النتائج في الفصول من الثالث عشر إلى السادس عشر سوف يكون عاماً وانطباعياً ، في حين يختص الفصل السابع عشر بتقديم نتائج دولية عن دراسة عن أصحاب الأعمال الحرة ، تم تمويلها من جهات أهلية ، وسنتطرق في هذه الدراسة إلى بعض التفاصيل الإحصائية .

• **الجزء الخامس :** يصف استخدامات لبيانات الجدارة في إدارة الموارد البشرية ، ونقصد بذلك التعيين والاختيار ، والإحلال والتخطيط المتتابع ، والتطوير والمسار الوظيفي ، وتحديد الأجر على أساس الجدارة ، ونظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في المجتمع في المستقبل .

إن هذا الكتاب هو الأول من ثلاثة كتب عن تحليل قاعدة بيانات الجدارة ، سيشتمل

المجلد الثانى على بيانات إحصائية دقيقة باستخدام أسلوبى تحليل العوامل وتحليل المجموعات ، وسوف يقدم المجلد الثالث إرشادات عن "التعليم المبرمج" ومجموعات من الأمثلة واختبارات تطبيقية يستطيع القارئ أن يستخدمها ؛ ليعلم نفسه كيفية تفسير الجدارات بموثقية مقبولة مع اختلاف المقيمين .

لقد كتبنا هذا الكتاب لخبراء ومديرى الموارد البشرية وللقارئ المهتم بصفة عامة . وباستثناء الفصل السابع عشر الذى يقدم بيانات لم يسبق نشرها عن أصحاب الأعمال الحرة ، فقد اقتصرنا الإحصائيات على المتوسطات والتكرارات البسيطة. وزودنا جميع الفصول بالمراجع التى تحيط بالقارئ المتخصص بما كتب فى مجال التخصص المذكور .

إن بحثنا فى الجدارة عمل مستمر وهو دائماً فى طور الإنجاز ؛ فهناك أكثر من (١٠٠) باحث فى (٢٤) دولة يضيفون نماذج جدارة إلى قاعدة البيانات بمعدل اثنين فى الأسبوع الواحد . كما أننا نقوم بمراجعة قاموس الجدارة كل ثلاثة أشهر لدمج النتائج الجديدة. إن هذا النسق من الإنتاج للمعلومات الجديدة سيتواصل كما هو مرشح لتسارع أكبر .

وحيث إن الكتاب « يجمّد » النتائج الحاصلة عند نقطة زمنية معينة ألا وهى نوفمبر ١٩٩١ ، فإننا نرحب باستفسارات باحثى الجدارة عن آخر ما توصلنا إليه من النتائج ، كما نرحب بمساهماتهم فى قاعدة بيانات نماذج الجدارة التى نحن بصدد تكوينها ، من الممكن الاتصال بنا على العنوان التالى : 137 , c/o McBer and Company Newbury street , Boston MA 02116 USA , 617-437-7080 and Fax 617-437-9417

**لايل سبنسر**

**سيجان سبنسر**



الجزء الأول  
مفهوم الجدارة





## الفصل الأول

### مقدمة

دافيد س . ماك كيلاند

نشرت ورقة بعنوان : « اختبار الجدارة ، لا الذكاء » <sup>(١)</sup> في عام ١٩٧٣ ، وقد نسب إليها فضل أو ملامة إطلاق (حركة الجدارة Competency Movement) في علم النفس <sup>(٢)</sup> . في تلك الورقة قمت باستعراض دراسات تشير إلى أن الاختبارات الأكاديمية التقليدية سواء (اختبارات القابلية Aptitude tests) أو (اختبارات محتوى المعلومات Knowledge content tests) شأنها شأن الدرجات والشهادات المدرسية حيث :

- ١ - لم تنبئ مسبقاً عن مستوى أداء العمل أو النجاح في الحياة .
- ٢ - كثيراً ما كانت عادة متحيزة ضد الأقليات والنساء والأفراد المنتمين إلى طبقات اجتماعية واقتصادية دنيا <sup>(٣)</sup> .

دفعتنى هذه الاستنتاجات إلى استقصاء طرق بحث تهدف إلى تحديد متغيرات "للجدارة" ، تكون قادرة على التنبؤ بأداء العمل بون تحيز (أو على الأقل بمستوى أدنى من التحيز) للعوامل العرقية أو الجنسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وكانت أهم هذه الوسائل ما يلي :

- ١ - استخدام عينات معيارية . Criterion Samples : تقارن هذه الطريقة أناساً موفقين في عملهم وناجحين في حياتهم بأناس آخرين أقل منهم نجاحاً ؛ وذلك من أجل التعرف على الصفات المرتبطة بالنجاح .

- ٢ - تحديد العوامل المؤثرة الفكرية والسلوكية التي ترتبط عادة بالنتائج الناجحة : بمعنى أن مقياس الجدارة يجب أن تستخدم حالات مفتوحة النهاية ، بحيث يكون على الشخص استحداث تصرف ما ، خلافاً للمقاييس الاستجابية: اختبارات

التقارير الذاتية (Self-report test) ، والاختبارات متعددة الاختيارات (Multiple-choice tests) ، والتي تستلزم اختيار استجابة واحدة من مجموعة بدائل محددة بدقة في حالات محكمة الحيك ، والتي يندر توفر مثلها في الحياة الحقيقية أو ظروف العمل. وعلى العكس من ذلك فإن أفضل مؤشر للتنبؤ بما يستطيع الشخص القيام به ، أو ما سوف يقوم به في الواقع - هو ما يفكر فيه أو يقوم به بصفة عفوية في حالات لم يتم التخطيط لها ، أو ما قام به فعلاً في حالات مماثلة في الماضي .

وقد أجريت أول هذه الاختبارات لهذه الطرق على موظفي استعلامات إدارة الخدمات الخارجية بالحكومة الأمريكية <sup>(٤)</sup> وموظفي الخدمات البشرية بمسشيوستز Massachusetts <sup>(٥)</sup> ، وتستحق دراسة إدارة الخدمات الخارجية بالحكومة الأمريكية أن تُروى ؛ لأنها توضح عملية تحديد الجدارة .

في مطلع السبعينيات طلبت وزارة الخارجية الأمريكية مساعدة شركة ماك بير وشركاؤه في اختيار موظفي استعلامات الخدمات الخارجية الجدد ، ويمثل هؤلاء الدبلوماسيون الصغار أمريكا في البلدان الأجنبية . فهم يعملون في المكاتب ، وينظمون الاحتفالات الثقافية ، ويتحدثون عن أمريكا بحضور الجماعات المحلية ، لأن وظيفتهم الحقيقية هي جعل أكبر عدد ممكن من الناس يحبون الولايات المتحدة ، ويؤيدون سياساتها. وفي عام ١٩٧٠ كان معظم هؤلاء الموظفين الصغار ذكوراً نوى بشرة بيضاء .

لقد كان من عادة وزارة الخارجية أن تختار موظفي استعلامات الخدمات الخارجية عن طريق اختبار يسمى «اختبار موظفي الخدمات الخارجية» . ويعتمد هذا الاختبار على مجموعة من المهارات التي كان كبار المسؤولين يظنون أن الدبلوماسي الحديث يحتاج إليها ، خصوصاً المعرفة بالآداب والعلوم والثقافة وتاريخ أمريكا والحضارة الغربية واستخدام الإنجليزية ، علاوة على تخصصات مثل الاقتصاد وإدارة الحكم .

بيد أنه قد كان للاختبار عيوب كبيرة ، أولاً : كان الاختبار يتطلب درجات نجاح مرتفعة : فأصبحت فرص نجاح الأقليات والأشخاص المنحدرين من ثقافات أقل حظاً

أدنى من ذلك بكثير ، ثانياً : أظهر تقرير دقيق للدكتور (كينث كلارك) أن درجات المتقدمين لمجموعة اختبارات القدرات العامة أو اختبار خلفية المعلومات العامة - لم تنبئ عن نجاحهم كموظفي استعلامات الخدمات الخارجية ، كما تبين بعد ذلك من أدائهم في العمل<sup>(٦)</sup> ، على الأقل بالنسبة للمستويات العالية جداً اللازم توفرها كشرط للتفكير في تعيين الشخص موظف استعلامات خدمات خارجية ، حيث لم تستطع الدرجات المرموقة في الحصيلة اللغوية ، أو اختبارات القدرات أن تنبئ عن مدى نجاح موظف الاستعلامات الصغير عند مواجهته لوضع ما في إثيوبيا مثلاً . وبالنظر إلى غياب العلاقة بين درجات هذه الامتحانات والنجاح في الوظيفة ، فقد أصبح استخدامهما بالنهاية يشكل تفرقة غير قانونية من ناحية ، وعائقاً لأعمال خدمات استعلامات الولايات المتحدة من ناحية أخرى ، حيث إن موظفيها لم يمثلوا دور الأقليات في الحياة الأمريكية بصدق .

وكان التحدي الذي واجهنا هو الإجابة عن هذا السؤال : إذا لم تكن نتائج اختبارات القدرات تنبئ عن أداء العمل ، فما الذي ينبئ عن ذلك إذن ؟ كان المدخل الذي اخترناه هو :

**أولاً :** أن نطلب عينة معيارية ، أي بعضاً من نوى الأداء المتفوق ، ثم في المقابل ، عينة من نوى الأداء المتوسط أو الضعيف . لذلك فقد طلبنا من الإدارة الحكومية أن تمدنا بمجموعة من أحسن موظفي استعلامات الخدمات الخارجية الصغار ، كما طلبنا منها أن تمدنا بمجموعة مقارنة .

كانت مجموعة المتفوقين مكونة من ألمع النجوم ، وهم أكثر الدبلوماسيين الصغار تألقاً وجدارة . كان هؤلاء الأشخاص - في نظر رؤسائهم وزملائهم و العملاء الأجانب - أكثر ممثلي الولايات المتحدة كفاءة في الخارج . أما مجموعة المتوسطين فقد كانت مجموعة الأشخاص الذين يؤدون عملهم بصورة طيبة تكفي لاستبقائهم في العمل .

**ثانياً :** طورنا أسلوباً أطلقنا عليه «مقابلات الأحداث السلوكية» Behavior Event In (BEI) interview ، كنا نأمل في البداية أن نراقب الدبلوماسيين المتفوقين والعاديين و هم يؤدون أعمالهم اليومية : لنرى ما الذي يفعله أحسن الأشخاص ولا يفعله المتوسطون ، إلا أن هذا الأسلوب كان مكلفاً للغاية ، ومن غير العملي تجربته في

دراسة على مستوى العالم ، لذلك فقد اتجهنا إلى فكرة جعل هؤلاء الأشخاص يقدمون تقريراً تفصيلياً دقيقاً يستعرض ما قاموا به لحظة بلحظة في أخرج المواقف التي صادفتهم في أعمالهم . وتتطلب عملية مقابلات الأحداث السلوكية من الشخص أن يصف ثلاث حالات نجاح باهر وثلاث حالات فشل ذريع على هيئة قصص قصيرة ، و يتصرف الشخص الذي يجري المقابلة كمقرر تحقيق فيوجه الأسئلة التالية : ما الذي أدى إلى الموقف؟ من هم الأشخاص الذين كانت لهم علاقة بالحادث؟ ما الذي فكرت فيه وشعرت به ؟ ما الذي أردت أن تحقّقه في تعاملك مع الموقف؟ وما الذي فعلته فعلاً؟ ماذا حدث؟ ماذا كانت نتيجة الواقعة؟ لقد أعطتنا هذه المقابلات بضع مئات من القصص القصيرة عن أصعب المواقف التي واجهها الدبلوماسيون الصغار فعلاً أثناء عملهم في البلدان الأجنبية .

تجمع مقابلات الأحداث السلوكية أساساً بين طريقة «فلانجان للأحداث الحرجة»<sup>(٨)</sup> Critical Incident Method وبين «اختبار الإدراك بالتداعي» Thematic Apperception Test (TAT) ، وهو اختبار دقيق طور على مدى ثلاثين سنة في دراسة التحفيز<sup>(٩)</sup> . وفي حين كان (فلانجان) مهتماً بالتعرف على عناصر الواجبات الوظيفية فإننا كنا مهتمين بخصائص الأفراد الذين قاموا بالوظيفة بأقتدار.

**ثالثاً :** قمنا بتحليل موضوعي لتسجيلات مقابلات موظفي الاستعلامات المتفوقين والأقل تفوقاً ؛ حتى نتعرف على الخصائص التي تفرق بين العينتين ، وبصفة عامة التصرفات التي أبدّاها ذوو الأداء المتفوق ولم يبدّاها ذوو الأداء المتوسط ، ثم تمت ترجمة هذه الفروق الموضوعية على نحو نمطي إلى علامات تقييم موضوعية من الممكن أن يرمز إليها العديد من المقيمين بدرجة موثوقة مقبولة.

ثم قمنا بإسناد درجات على تسجيلات المقابلات وفقاً لهذه الحدود مستخدمين أسلوباً استخدم طويلاً لقياس التحفيز<sup>(١٠)</sup> أطلقت عليه الآن تسمية «تحليل محتوى التعبيرات اللفظية» . Content Analysis of Verbal Expression (CAVE)<sup>(١١)</sup> لقد تمكن المحققون باستخدام رموز هذا التحليل من القيام بحسابات (أى قياسات قائمة على التجربة)، وعقد اختبارات إحصائية لتحديد دلالات الفروق في الصفات التي أبدّاها ذوو

الأداء المتفوق و ذور الأداء المتوسط فى الوظائف المختلفة. و قد استخدمت هذه الطريقة بكثافة فى دراسة لاحقة للجدارات التى تميز الدبلوماسيين المتألقين فى سائر الخدمات الخارجية (١٢) .

وشملت صفات الجدارة التى فرقّت بين الموظفين المتفوقين والمتوسطين ما يلى :

**القدرة على التخابط عبر الثقافات :** أى القدرة على الإصغاء لما يقوله الآخرون من ثقافات أجنبية وما يعنونه حقاً ، و التنبؤ بكيفية استجابتهم . فعلى سبيل المثال قصّ لنا أحد موظفى استعلامات الخدمات الخارجية القصة التالية :

كنت موظف شئون ثقافية فى شمال إفريقية . وفى أحد الأيام استلمت تعليمات من واشنطن تقول إن على أن أعرض فيلماً يُظهر أحد الساسة الأمريكان الذين كنت أعلم أنه يُنظر إليه على أنه معاد لمواقف هذه الدولة . وكنت أعلم أنني لو عرضت هذا الفيلم فسوف يحترق هذا المكان صبيحة اليوم التالى على يد ( ٥٠٠ ) طالب يسارى غاضب . كانت واشنطن تعتقد أنه فيلم عظيم . ولكن أهالى المنطقة يعتبرونه مهيناً . وصار شغلى الشاغل هو كيف أعرض الفيلم كى تستطيع السفارة أن تخبر واشنطن أننا فعلنا ، دون الإساءة إلى أى شخص فى البلد . ووجدت الحل فى عرض الفيلم يوم تأدية الأهالى شعائرهم الدينية حيث لا يستطيع أحد أن يحضر .

هذا الدبلوماسى الصغير لديه الإحساس الاجتماعى الذى يمكنه من معرفة الكيفية التى قد يكون عليها رد فعل الجماهير المحلية، كما أنه أحسن التعامل مع الموضوع فى مؤسسته .

**التوقعات الإيجابية من الآخرين :** وهو اعتقاد قوى فى الكرامة الأصلية والقيمة الأساسية للآخرين الذين يختلفون عنك ، والقدرة على الاحتفاظ بهذه النظرة الإيجابية حتى فى ظل الظروف المتوترة . وعلى سبيل المثال ، أخبرتنا دبلوماسية أخرى عن كيفية محافظتها على صداقة زعماء الطلاب المتطرفين الذين كانوا قد هددوا بحرق مكتبة وكالة الاستعلامات الأمريكية التى تديرها فقالت :

... بالرغم من المشاكل التى كنا نصادفها مع زعماء الطلبة ، فإننى لم أتوقف عن الاتصال بهم ومعاملتهم باحترام . فهم يشعرون بقوميتهم وبأنهم سيصبحون القادة لدولة

مختلفة تماماً . كنت أقدر أنهم بحاجة إلى التظاهر ضدنا ، إلى مواجهتنا ، وحتى إلى طردنا ، وتؤكد تقديري عندما أرابوا حرق مكتبتنا . لذلك فقد أخبرتهم بذلك ، ودعوتهم لاستخدام مقرنا لعقد بعض اجتماعاتهم . حاولت أن أحضر الأمريكيان المقيمين هنا للاستماع وبذلك سوف يفهم الكثير منهم . وتربطنا الآن علاقات طيبة ببعض قادة الطلاب ، كما أنهم لم يحرقونا بعد .

**السرعة في استيعاب شبكات التأثير السياسي :** هي قدرة الشخص على أن يتبين بسرعة مراكز التأثير واتجاهاتها بين الأفراد ، وهي الاهتمامات السياسية لكل فرد . وعلى سبيل المثال ، أخبرنا أحد المتفوقين من موظفي استعلامات الخدمات الخارجية عن ذهابه إلى دولة إفريقية وتبينه بسرعة أن ابن أخ صديق المساعد التنفيذي لرئيس الوزراء هو صاحب القول الفصل في سياسة البترول . وعلى الفور نسق موظف الاستعلامات لتتم دعوته إلى حفلٍ يستطيع خلاله مقابلة ابن الأخ هذا ، وليشرع في محاولة التأثير على قراراته .

هذه الجدارات الثلاث ، وغيرها من المهارات غير الأكاديمية ، مثل القدرة على خلق عدد من الأفكار التأسيسية ، ظهرت أكثر بكثير في تفكير وتصرفات موظفي الخدمات الأمريكية من ذوى الأداء المتميز ، في حين لم يذكر متوسطو الأداء وقائع تظهر هذه المهارات ، أو على العكس من ذلك ، فقد أوردوا روايات تبرز نقصاً واضحاً في هذه المهارات . على سبيل المثال ، وصف موظفو الخدمات الخارجية متوسطو الأداء وضعاً عاد عليهم بالوبال : أنهم لم يتبينوا العواقب السياسية لتصرف ما (نقص الإحساس الاجتماعي و الفهم السياسى) ، كما كانت مقابلات الأحداث السلوكية لموظفي الخدمات الخارجية المتوسطين تظهر أنهم أكثر استعداداً للإدلاء بتعليقات سلبية ، بل و طعن عرقى تجاه "زبائن" الدولة المضيفة .

كانت الخطوة الأخيرة هي التحقق من كفاءة نموذج الجدارة (أى إثبات قدرته على التنبؤ بمن سيكون موظفاً جيداً في الخدمات الخارجية ، وإثبات كونه لا يشمل تمييزاً غير عادل على أساس العرق ، أو الجنس ، أو الخلفية الثقافية أو أى خبرات تعليمية لا علاقة لها بالموضوع). وقد تم هذا بطريقتين :

**أولاً :** تعرفنا على مجموعة أخرى من المتألقين والمتوسطين من موظفى الخدمات الخارجية ، ثم عقدنا مقابلات مع هؤلاء الدبلوماسيين باستخدام طريقة مقابلات الأحداث السلوكية . وقمنا بتقييم قصصهم لنرى ما إذا كانت تُظهر الجدارات الحساسة ، فإذا ظهرت الجدارة مرة أخرى فى قصص المتفوقين ، اعتبرناها محققة ؛ إذ إنها تنبئ بدقة عن المهارات اللازم توافرها فى موظف الخدمات الخارجية الناجح .

**ثانياً :** أثبتت أنواع أخرى من الاختبارات قدرتها على قياس الجدارات. على سبيل المثال ، تعتبر " ملامح الإحساس غير اللفظى " Profile of non-verbal sensitivity (PONS) <sup>(١٣)</sup> مقياساً جيداً للتعاطف والإحساس الاجتماعى . هذا الاختبار عبارة عن تسجيل صوتى لأشخاص يتكلمون بانفعال عن أوضاع مختلفة . ثم توضع هذه اللقطات الكلامية الانفعالية فى مرشح إلكترونى بحيث يستطيع المستمع الاستماع إلى المشاعر ، ولكنه لا يتبين الكلمات . وبعد الاستماع إلى كل مقطع كلامى تطرح على المستمعين أسئلة مثل : "هل هذا الرجل (i) يتحدث عن طلاق ، أو (ب) يجادل رؤوسه؟" يستطيع الأشخاص من نوى التعاطف الأعلى أن يتبينوا الفارق بين الأسف والالَم فى الاحتمال الأول ، وبين الغضب والتوتر فى الاحتمال الثانى .

أُجرى هذا الاختبار على المتفوقين والمتوسطين من موظفى الخدمات الخارجية . و قد سجل الموظفون المتفوقون نقاطاً أعلى بكثير فى اختبار الإحساس غير اللفظى ؛ لأنهم كانوا أقدر على الإصغاء إلى مشاعر الآخرين ، ولم تختلف الدرجات على اختبار الإحساس غير اللفظى باختلاف العرق أو الجنس أو الخلفية التعليمية.

وأدت الأبحاث اللاحقة التى تستخدم أسلوب "تقييم الجدارات" هذا إلى تعريف "الجدارة" وتحديد الإجراءات النمطية الفعالة للقيام بأبحاث الجدارة الموصوفة فى هذا الكتاب .

فى عام ١٩٩١ كان أسلوب "تقييم الجدارات" قد استخدم من قبل أكثر من مائة باحث من أربع وعشرين دولة . وأدت عشرون عاماً من الخبرة مع هذا الأسلوب إلى خلق قاعدة بيانات لنماذج الجدارة على مستوى العالم علاوة على "قاموس جدارة شامل" وأبسط الفروق الملحوظة (JND) (Just-Noticccable-Difference) ومقاييس للعديد



من الجدارات ، وكذلك مقارنات عبر الثقافات ، واستنتاجات جديدة عن دور حوافز الإنجاز ودور البحث عن المعلومات في التنبؤ بمستوى الأداء في العمل . وتُقدم الفصول التالية هذه وغيرها كثيراً من الابتكارات والتطبيقات لأسلوب الجدارة .

لقد طورت حركة جدارة العمل الطريقة التي كان علماء النفس يتبعونها في مهمتهم التقليدية لوضع الرجل المناسب في العمل المناسب : فقد كان علماء النفس سابقاً يحددون المهام المطلوبة للوظيفة (مثل المهارة الحركية اللازمة من أجل تشغيل السيارات أو الطائرات) ، ثم يصممون الاختبارات لقياس كل مهارة مطلوبة لأداء تلك الوظائف ، ثم يجرون تحليل العوامل على درجات الأداء في تلك الاختبارات، وذلك بعد التأكد من موثوقيتها ، وأخيراً يحاولون المطابقة بين درجات العوامل وبين النجاح في العمل ، وذلك دون نجاح ملموس . وبالأساس فإن إخصائى علم النفس التنظيمى بدعوا بتحليل مستقلة عن الوظيفة ، وعن الشخص ثم حاولوا التنسيق بينهما . وكان النجاح الأكبر لهذا المدخل هو التنبؤ بالأداء الأكاديمى فى الاختبارات ذات النسق الأكاديمى ، ولكنه أثبت عدم كفايته تماماً للتنبؤ بالأداء فى الوظائف العليا ذات الأهمية الكبرى فى ميدان الأعمال الحديثة .

أما أسلوب الجدارة فى العمل فإن التحليل فيها يبدأ بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أى افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح فى العمل، ثم تحدد الخصائص الإنسانية التى ترتبط بالنجاح فى العمل، وذلك انطلاقاً من مقابلات أحداث سلوكية مفتوحة النهاية . ويركز أسلوب الجدارة على مدى صدق المعيار: ما الذى يسبب فعلاً الأداء المتفوق فى العمل ، وهذا سؤال يختلف عن السؤال المتعلق بالعوامل التى تصف كل خصائص الشخص بأعلى مستوى من الموثوقية، أملاً فى أن يكون لبعض منها علاقة بأداء العمل .

كما تتسم الجدارات المعروفة باستخدام أسلوب الجدارة بحساسيتها لمتغيرات البيئة (فهى تصف مثلاً ما يقوم به صاحب الأعمال الحرة فى الهند فعلاً فى مؤسسته وفى ثقافته ، وليس ما تقول النظريات الإدارية والنفسية الغربية أنه ضرورى للنجاح) . وينبئ الاختيار القائم على الجدارة عن أداء واستمرار متميزين فى العمل - ولكل

منهما مربود اقتصادى هام للمؤسسة ، دون التعصب للعرق أو السن أو الجنس أو الطبقة الاجتماعية .

إن مدخل الجدارة يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح تماماً للتطبيق على الاختيار Selection والمسار الوظيفى Career Pathing وتقييم الأداء Performance Appraisal والتطوير Development ، وذلك خلال الأعوام القادمة التى تحمل معها تحديات ضخمة.

## الهوامش :

١ - McClelland, D.C. (1973), "Testing for Competence Rather than for Intelligence", **American Psychologist**, 28, 1-14.

٢ - Barrett, G. V., & Depinet, R. L.(1991), A Reconsideration of Testing for Competence rather than Intelligence, **American Psychologist**, 46 (10), 1012-1024.

٣ - قام (Barrett & Depinet) ، (المرجع السابق) ، باختبار هذه النتائج البحثية ، وذكر العديد من الدراسات التحليلية الفوقية التى أظهرت أن درجات اختبار الذكاء تنبئ عن الأداء فى العديد من الوظائف . وقد قمت بالرد فى كتاب ماك كلياند (تحت الطبع) The Knowledge ogist, إذا كان هناك أى شئ سأغيره فى مقالة ١٩٧٢ ، فهو أنى سأصنف موضوع الجدارات الاستهلالية (Thrshold) بحرص أكبر . قد يكون الذكاء متغيراً من النوع الأساسى (ولكن) ما إن يمتلك الشخص حداً أدنى من الذكاء ، حتى يكون أداؤه بعد هذه النقطة لا يرتبط بمقدرته . وما زالت اختبارات المعلومات تستخدم حتى الآن ، على حد علمي ، للقبلة غير العادلة لمرشحي الأقليات وذلك بسبب قصور خلياتهم ، فى حين أن بإمكانهم القيام بأعمالهم بطريقة ممتازة كما تظهر الاختبارات المحققة للجدارات . فى الوقت الذى لا توجد فيه أية شواهد لوجود رابطة ما بين ارتفاع درجات اختبارات الأهلية وبين الأداء المتفوق فى العمل .

٤ - McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), **Improving Officer Selection for The Foreign Service**, Boston: McBer.

٥ - McClelland, D. C., & Fiske, S. T. (1974), **Report to The Executive Office of Management Affairs on Validation of A Human Service Worker Test**. Boston: McBer.

- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), **Improving Officer Selection for The Foreign Service**, Boston: McBer. - ٦
- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), op. cit. Also see McClelland, D. (1976), **A Guide to Job Competence Assessment**, Boston: McBer. - ٧
- Flangan. J. C. (1954), The Critical Incident Technique, **Psychological Bulletin**, 51, 327-358. - ٨
- McClelland, D. C., (1989), **Human Motivation**, Cambridge, UK: Cambridge University Press. - ٩
- Atkinson, J. W. (Ed.) (1958), **Motives in Fantasy: Action and Society**, New York: Van Nostrand. - ١٠
- Zullow, H. M., Oettingen, G., Peterson C., & Seligman, M. E. (1988), Pessimistic Explanatory Style in The Historical Record, **American Psychologist**, 43, (9), 673-682. - ١١
- McClelland, D. C., Klemp, G. O., & Miron, D. (1977), **Competency Requirements of Senior and Mid-level Positions in The Department of State**, Boston: McBer. - ١٢
- Rosenthal, R. (Ed.). (1979) **Skill in Non-verbal Communication**, Cambridge, MA : Oelegschlager. - ١٣

## الفصل الثانى

### تعريف الجدارة

الجدارة هى خاصية ضمنية للشخص ، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة .

**الخاصية الضمنية :** تعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة فى شخصية الفرد بصورة كافية لأن تمكنها من التنبؤ بالسلوك فى العديد من الحالات والمهام الوظيفية .

**وعلاقة سببية :** معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء .

**والمرجع المعيارى :** معناه أنه بإمكان الجدارة أن تنتبأ بالشخص الذى يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما ، وذلك قياساً على معيار ، أو مواصفات معينة . ومن أمثلة المعايير : الحجم بالدولارات لمندوبى المبيعات ، أو عدد العملاء الذين يصمدون أمام رغبة الرجوع إلى شرب الخمر ، وذلك بالنسبة للمستشارين المختصين فى مكافحة الإدمان على الخمر.

وتناقش الأقسام الآتية من هذا الفصل كل جزء من هذا التعريف : **الخاصية الضمنية ، والعلاقة السببية والمرجع المعيارى .**

### الخاصية الضمنية

تعتبر الجدارات خواص ضمنية للأشخاص ، وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف ، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة الطول<sup>(١)</sup> .

### خمس أنواع من خصائص الجدارة :

١ - **الدوافع :** الأشياء التى يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار ، و تتسبب فى إقدامه على تصرف ما . وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه<sup>(٢)</sup> نحو أفعال وأهداف معينة ، وبعيداً عن أخرى . مثال : دائماً ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم ، وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها ، كما يستفيدون من التغذية الاسترجاعية فى تحسين العمل بصورة مستمرة .

## ٢ - الصفات : الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات .

مثال : زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل .  
ويعتبر التحكم الذاتى فى المشاعر والمبادرة مثالين أكثر تعقيداً - للاستجابة للظروف بأسلوب متسق . وهذا يعنى أن بعض الناس لا ينفجرون فى وجه الآخرين ، ويتصرفون بأكثر مما يمليه عليهم نداء الواجب ؛ لحل المشاكل تحت الضغوط . وتعتبر صفات الجدارة هذه من خصائص المديرين الناجحين .

الدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية ، أو صفات أساسية ذاتية التوليد ، تنبئ عما يفعله الناس فى أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

## ٣ - المفهوم الذاتى : توجهات الفرد ، أو قيمه أو صورته الذاتية.

مثال : تعتبر الثقة بالنفس ، أى اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً فى أى حالة تقريباً ، جزءاً من المفهوم الذاتى للشخص .

وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب فى الحالات التى تكون فيها المسؤولية فى يد غيره <sup>(٣)</sup> . على سبيل المثال فإن الشخص الذى يُعطى قيمة عالية لتولى القيادة سوف يُظهر على الأرجح تصرفات قيادية عندما يقال له إن هذه المهمة أو الوظيفة سوف تكون اختباراً للمقدرة القيادية . أما الشخص الذى يُعطى قيمة لأن يكون مديراً ، ولكنه لا يرغب أساساً أولاً يفكر دائماً فى التأثير على دوافع الآخرين - عادة ما يحصل على مركز مدير ثم يفشل بعد ذلك .

## ٤ - المعرفة : المعلومات التى لدى الشخص فى مجال معرفى معين .

مثال : معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات فى الجسم البشرى .

والمعرفة جدارة مركبة . فالدرجات فى اختبارات المعرفة عادة ما تفشل فى التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات ، لا بالطريقة التى تستخدم بها المعلومات فى العمل . يلاحظ أولاً أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاستظهار ، فى حين أن ما يهم حقاً هو القدرة على إيجاد المعلومات . إن تذكر حقائق محددة يعتبر أقل أهمية من معرفة الحقائق المتوفرة التى تتعلق بمشكلة

معينة ، والمكان الذي تحصل عليها منه عند الحاجة إليها . ثانياً : تعتبر اختبارات المعرفة " استجابية " بمعنى أنها تقيس مقدرة الممتحن على اختيار واحدة من مجموعة بدائل ، ولا تختبر قدرته على التصرف على أساس تلك المعرفة . فعلى سبيل المثال، القدرة على تحديد واحد من خمسة بنود باعتباره يمثل حجة قوية تختلف تماماً عن قدرة الشخص على الثبات في موقف جدال وإقناع الخصم بذلك الموقف . وأخيراً فالمعرفة تنبئ في أحسن الأحوال عما يستطيع الشخص أن يفعله لا ما سوف يفعله فعلاً .

#### ٥ - المهارة : القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

مثال : واحدة من المهارات المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب ، ولبرمج الحاسب الآلى هي المقدرة على تنظيم ( ٥٠٠,٠٠٠ ) سطر من الأوامر المشفرة في تسلسل منطقي .

كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) والتفكير المفاهيمي (أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة) .

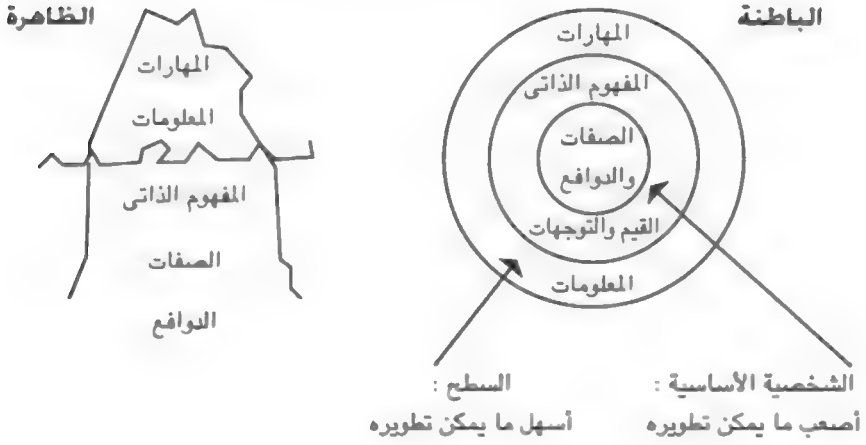
ولنوع الجدارة أو مستواها تبعات عملية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية. فكما يوضح الشكل ( ١-٢ ) فإن جدارات المعرفة والمهارة عادةً ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر . في حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والذواغ أكثر خفاءً و"عمقاً" ، وتمركزاً في الشخصية.

ومن السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات : لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين.

أما جدارات الذواغ الكامنة والخصائص في قاعدة جبل الثلج الذي يمثل الشخصية ( الشكل ١-٢ ) ، فإنها أصعب تقييماً وتطويراً ، لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان ما بالمنتصف. ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه "مديراً" عوضاً عن "فني/ متخصص") وذلك عن طريق التدريب ، أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية

## (شكل ١ - ٢) الجدارات الظاهرة والكامنة



الإيجابية ، وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً أطول .  
تقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات ( كأن يقال مثلاً : نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية ) . ثم يفترضون أن لدى المعينين فى الوظائف الجديدة جدارات الدافع الكامن والخصائص ، أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة . لكنه من المتحمل أن يكون العكس هو الأجدى اقتصادياً ، فعلى المؤسسات أن تختار وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص ، ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو كما قال أحد مديرى شئون الموظفين : **« باستطاعتك أن تعلم الديك الرومى أن يتسلق الشجرة ، ولكنه من الأسهل أن توظف سنجاباً »** .

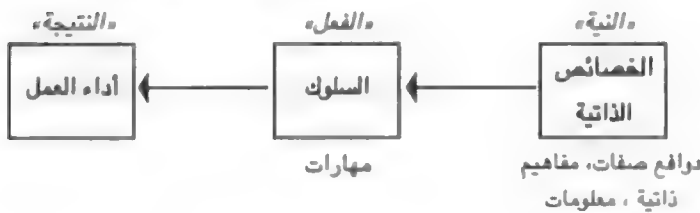
وتزداد أهمية الجدارات فى التنبؤ بالأداء المتفوق فى الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية . ويرجع ذلك إلى تأثير المدى المحدود حيث تستوجب الأخيرة أن يكون لدى الفرد فى المستويات العليا من المهن الفنية والتخصصية والتسويقية والإدارية ( ١٢٠ ) درجة على الأقل فى « اختبار حاصل الذكاء I.Q » ، وشهادة عليا من كلية جيدة . رغم أن ما يميز الأداء المتفوق فى هذه

الوظائف هو الدافع ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات السياسية وجميعها جدارات .  
وعليه فإن دراسات الجدارات هي أجدى الطرق اقتصادياً للتوظيف فى هذه المراكز .

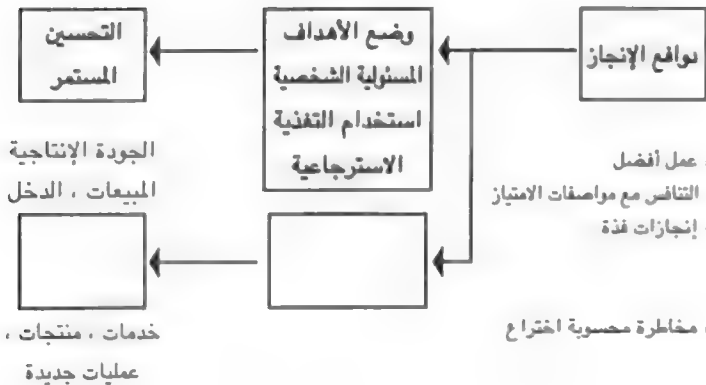
### العلاقات السببية

تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتى عن أعمال سلوكية للمهارة والتي تنبئ بالتالى عن نتائج أداء العمل، وذلك كما يوضح نموذج السريان السببى المنطلق من الدافع/الخصائص والممار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج شكل (٢-٢) .

شكل (٢ - ٢) نموذج السريان السببى للجدارة



مثال : الدوافع الإنجازية





دائماً ما تشمل الجداريات على نية ، وهى الدافع أو قوة الخاصية التى تسبب التصرف فى اتجاه نتيجة ما . فعلى سبيل المثال ، دائماً ما تشمل جداريات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك ، أو القوة الدافعة للمعلومات ، أو المهارة التى تستخدم .

إن السلوك بدون نية لا يُحدد جدارة . فعلى سبيل المثال فى " الإدارة بالتجوال " ، فإنه بدون معرفة السبب الذى من أجله يتجول المدير ، فإنه لا تستطيع معرفة أى من الجداريات يمارس هذا المدير ، هذا إن كان يمارس جدارة أصلاً . قد تكون نية المدير هى التخلص من الملل ، أو من تشنّج فى عضلات الرجل ، أو مراقبة العمل ليرى ما إذا كانت الجودة مرتفعة ، أو الرغبة فى أن يكون ظاهراً للعمال .

وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل، حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه . لنضرب على ذلك أمثلة الدوافع (مثال : التفكير فى أداء شىء ما بطريقة أفضل) ، أو أفكار التخطيط ، أو أفكار حل المشكلات .

ومن الممكن استخدام نماذج سريان السببية للقيام بتحليل تقدير المخاطرة . فإذا اتبعنا مثلاً أسهم سريان السببية فى شكل (٢-٢) نرى أن المؤسسات التى لا تختار أو تُطور أو تنمى دوافع الإنجاز لدى موظفيها يمكنها أن تتوقع تحسناً أقل فى نتائجها المالية وفى الإنتاجية والجودة ، وعدداً أقل من المنتجات والخدمات الجديدة .

### المرجع المعيارى

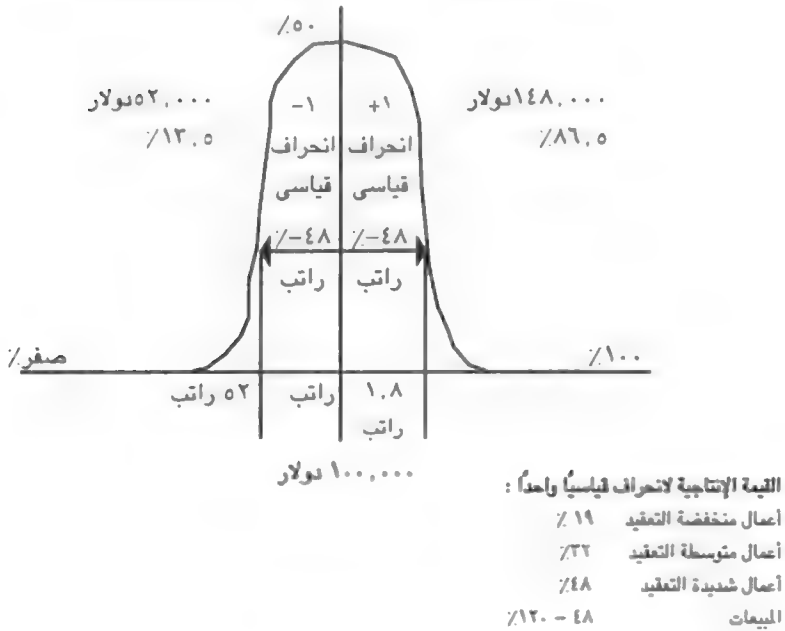
يعتبر المرجع المعيارى أمراً فى غاية الأهمية فى تعريفنا للجدارة . فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شىء له معنى فى العالم الحقيقى . يقول عالم النفس (ويليم جيمس) : إن أول قانون على العلماء اتباعه هو الآتى : "الفارق الذى لا ينتج عنه فارق ليس بفارق" . فالخاصية أو الشهادة التى لا تؤدى إلى فارق فى الأداء ليست بجدارة ، ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد .

والمعايير الأكثر استخداماً فى دراسات الجدارة هى :

\* الأداء المتفوق : ويعرف إحصائياً بانحراف قياسى واحد فوق الأداء المتوسط (انظر شكل ٢-٣) وهو مساوٍ تقريباً للمستوى الذى يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص فى مجال عمل معين .

\* الأداء الفعال : والمعنى الحقيقي له عادة هو أدنى مستوى مقبول من العمل ، أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه موظف لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل . ويرجع السبب في استخدام انحراف قياسي واحد لتعريف الأداء المتفوق إلى عاملين : الأول ، أن العديد من الدراسات قد وثقت القيمة الاقتصادية لهذا المستوى من الأداء في المؤسسات ، وتمثل قيمة انحراف قياسي واحد فوق المتوسط من (١٩) إلى (٤٨)٪ زيادة في النتائج وفقاً لمستوى تعقيد الأعمال ، وذلك لكل المهن دون المبيعات . في حين تمثل من (٤٨) إلى (١٢٠)٪ في مهن المبيعات <sup>(١)</sup> . انظر شكل ( ٢-٣ ) . ومن الممكن حساب أدنى قيمة تقديرية للأداء المتفوق بضرب هذه النسب في الراتب السنوي المتوسط للوظيفة .

### شكل (٢-٣) قيمة الأداء المتفوق



انحراف قياسي واحد في الأداء يساوي نتيجة قدرها (١٩-١٢٠)٪ قيمة مضافة من الإنتاج ( مثال للأعمال شديدة التعقيد يكون انحراف قياسي واحد مساوياً لـ (٤٨)٪ من الراتب (المصدر : المرجع رقم ١)

والواقع إن أسلوب التقدير العام هذا ينقص بشدة من قيمة الوظائف التي تتحكم في حجم كبير من الأصول والموارد. فعلى سبيل المثال وجدت استبانة حديثة لأربع وأربعين مؤسسة جنوبية ( في الولايات المتحدة ) <sup>(٥)</sup> أن مندوبى المبيعات المتفوقين (متوسط الدخل ١٤,٧٧٧ دولاراً) ، يبيعون فى المتوسط (٦,٧) ملايين دولار ، وأن مندوبى المبيعات من متوسطى الأداء يبيعون فى المتوسط (٣) ملايين دولار، وأن مجموعة المتفوقين تباع (١٢٣٪) أكثر من مجموعة المتوسطين ، والفارق لا يساوى (١٢٠٪) وإنما يساوى (٨,٨٥٧٪) (أى ٨٩ مرة) راتب الموظف المتوسط .

توحى هذه البيانات بالقيمة الاقتصادية العملية لنموذج الجدارة الذى قد يساعد المؤسسة على إيجاد مندوب مبيعات متفوق واحد فقط. فإن ذلك يعنى (٣,٧) ملايين دولار وهو عائد كافٍ لتبرير الاستثمار الضخم فى دراسة الجدارة .

لتحسين الأداء فإن على المؤسسات استخدام خصائص ذوى الأداء المتميز كقالب أو مخطط لاختيار وتطوير موظفيها . أما النكوص عن ذلك فيعنى اختيار أشخاص على مستوى ضحل وتدريبهم ، وذلك هو المستوى المتوسط للأداء الحالى فى المؤسسة .

### تصنيف الجدارات

تقسم الجدارات إلى قسمين: جدارات "استهلاكية" ، وجدارات "تمييزية"، وذلك وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التى تنبئ تلك الجدارات عنها:

\* الجدارات "الاستهلاكية" : هى الخصائص الأساسية (وعادةً ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التى لا يستغنى عنها أى فرد فى الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين. فمن الجدارات الاستهلاكية لمندوبى المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير .

\* أما الجدارات "التمييزية" : فهى تلك العوامل التى تُميز ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط . فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذى يظهر فى قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة - جدارة تفرق ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط من مندوبى المبيعات .

## الهوامش

١ - Guion, R. M. (1991), "Personnel Assessment, Selection and Placement". In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (p> 335), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

٢ - التعريف الفني للدافع هو «اهتمام متواتر بحالة أو وضع هدف ما يظهر في رغبة جامحة تقوم بقيادة وتوجيه واختيار تصرف الشخص». Mc Clelland, D., (1991), **Assessing Human Motivation**, New York : General Learning Process .

٣ - McClelland, D. C., Koester, R., & Weinberger, J. (1990), "How do implicit and self-attributed motives differ" ? **Psychological Review**, 96, 690-702 .

٤ - Hunter, J. E., Schmidt, F. L., Judiesch, M. K. (1990), "Individual differences in output variability as a function of job complexity", **Journal of Applied Psychology**, 75, (1) 28-42

٥ - Sloan, S., & Spencer, L. M. (1991, February 28), **Participant Survey Results: Hay Sales force Effectiveness Seminar**, Atlanta: Hay Management Consultants.



الجزء الثاني  
قاموس الجدارة



## الفصل الثالث

### تطوير القاموس

فى عام ١٩٨١ ، أعاد زميلنا (ريتشارد بوياتزيس) تحليل البيانات الأصلية (أى سجلات مقابلات الأحداث السلوكية) المستقاة من بعض دراسات الجدارة لدى المديرين ، وتبين له أن هناك مجموعة من الجدارات التى دائماً ما تميز المديرين المتفوقين عبر مختلف المؤسسات والتخصصات <sup>(١)</sup> . وكانت هناك محاولة مبكرة لتدريج الجدارات (على مقياس موضوعى وليس تجريبياً) ، أجراها (بوياتزيس) وزملاؤه فى (ماك بير) <sup>(٢)</sup> . وعلى إثر نجاحه فى تحديد جدارات "شاملة" قررنا عام ١٩٨٩ أن ننظر فى كل الجدارات التى توجد فى أكثر من (٢٠٠) وظيفة توفرت لها نماذج الجدارة . لقد استخدمنا تقارير الدراسات (المشار إليها بـ "نماذج") كأساس لتحليلنا ، وعاملنا كل تقرير بمثابة دراسة نوعية لخصائص نوى الأداء المتفوق فى تلك الوظيفة .

إن تقارير نماذج الجدارة (وهى دراسات لخصائص نوى الأداء المتفوق فى الوظيفة مبنية على "مقابلات الأحداث السلوكية" للأفراد) <sup>(٣)</sup> مرتبة عادة على شكل مجموعات أو عناقيد من الجدارات المميّزة (التي تراوح فى عمومها بين ثلاث إلى ست مجموعات مشابهة للمجموعات الموجودة فى القاموس التالى) . وتشتمل كل مجموعة على جدارات تراوح بين الاثنتين والخمس الجدارات شبيهة بتلك التى تم وصفها فى القاموس . ولكل جدارة تعريف وصفى علاوة على مؤشرات سلوكية ، أو طرق تصرف معينة توضح الجدارة فى العمل يراوح عددها بين الثلاث والست .

وفى الكثير من الأحيان توضح كل جدارة أو مؤشر سلوكى بمثال تقليدى مستمد من مقابلات نوى الأداء المتفوق . وتشتمل أغلب التقارير اختباراً إحصائياً لبيان أهمية كل جدارة (T-test) ، ولكن ليس لبيان أهمية كل مؤشر سلوكى فى صلب كل جدارة .

ولقارنة جميع النماذج ، كان من المطلوب ترجمة جميع النتائج المتجمعة إلى لغة



موحدة<sup>٢</sup> ، وتشبه هذه الخطوة تشفير النتائج المترتبة على كل دراسة في تحليل كمى متقدم .

واعتمد تحليل العينة الإجمالية من نماذج الجدارة على المؤشرات السلوكية، وهى القاسم المشترك الأصغر<sup>٣</sup> أو أصغر وحدة من الملاحظات التى يمكن مقارنتها مباشرة فى جميع النماذج . كان هذا المدخل ضرورياً لأن الدراسات التى طورت على مدى عشرين عاماً بواسطة أكثر من مائة باحث مختلف كانت قد استخدمت أسماء مختلفة لجدارات متشابهة .

ثم تم تجميع كل المؤشرات السلوكية التى ظهرت فى الـ (٢٨٦) نموذجاً للجدارة فى قائمة ، وتم التعرف على حوالى (٧٦٠) نوعاً مختلفاً من السلوكيات ، منها (٣٦٠) مؤشراً تُعرف (٢١) جدارة غطت (٨٠٪) إلى (٩٨٪) من التصرفات الواردة فى كل نموذج ، فى حين كانت المؤشرات السلوكية الأربعمئة الأخرى تصف جدارات قلما تمت ملاحظتها، نطلق عليها تسمية "فرائد" فيما سيأتى من النقاش . وتمثل القائمة التى تحتوى على (٣٦٥) مؤشراً سلوكياً قاموساً أولياً.

وتم بعد ذلك تشفير جميع نماذج الجدارة وفق المؤشرات السلوكية فى القاموس. واحتوت أغلب النماذج على مؤشرات سلوكية يراوح عددها بين الخمسين والمائة وخمسين .

وباستخدامنا لبيانات مقابلات الأحداث السلوكية ، فقد قمنا بإدخال (٢٨٦) نموذجاً<sup>(٤)</sup> فى قاعدة بيانات . وتشمل هذه العينة (١٨٧) دراسة أمريكية (أى ٦٦٪) و (٩٨) دراسة (أى ٣٤٪) أجريت فى (٢٠) دولة من مختلف أنحاء العالم مع شاغلى وظائف فى (٣) إلى (١٠) دول .

وتشمل نماذج الجدارة فى قاعدة البيانات وظائف فنية/ تخصصية ، وخدمات بشرية أعمالاً حرة ، ومبيعات/ تسويق/ تجارة ، وكذلك وظائف إدارية عليا فى مؤسسات فى الصناعة والحكومة والقوات المسلحة والرعاية الصحية والتعليم والدين . وفى صورة وجود دراسات متعددة لوظيفة مشتركة ، فإنه من الممكن طرح سؤال على قاعدة البيانات لتقدم لنا نماذج جدارة شاملة (مثلاً بالنسبة لمديرى الخدمات الصحية ،

أو لمنوبى مبيعات التقنيات المتقدمة ، أو المديرين والاستشاريين الداخليين) . وقد تمكنا الأسئلة المطروحة على قاعدة البيانات من اختبار التشابه بين المستويات المختلفة من عائلة وظائف ، أو أنواع مختلفة من الوظائف ، أو دراسات وظيفية واحدة فى بيئات متعددة . وكمثال على ذلك فقد وُجد أن جدارات الأداء المتفوق للوظائف المتشابهة هى نفسها فى كافة أنحاء العالم (الفصل السابع عشر يقدم بيانات جدارة مقارنة لدراسات تمت فى أمريكا اللاتينية وإفريقية وآسيا) .

### مقاييس الجدارة لأبسط الفروق الملحوظة

Just - Noticeable-difference (JND)

وجدنا فى عملية التفسير أن نفس النوع من السلوك يتباين من حيث الكثافة أو الاكتمال أو المدى وذلك من مثال إلى آخر . فمثلاً ذكرت بعض قصص الإنجاز خطوات تنفيذية أكثر بكثير من غيرها . كما أن بعضها تناول مشكلة أكبر (مثل الزيادة فى الأموال والوظائف) ، أو وصف حلول للمشاكل تتسم بالمزيد من التجديد والابتكار . وقد جربنا سُبُلًا مختلفة لتدوين الفروق فى الكثافة التى وجدناها بين الأمثلة المختلفة لنفس الجدارة فى وظائف مختلفة . وهذا أن المؤشرات السلوكية للجدارة لها خواص تدرجية : يعنى تدرجاً واضحاً من مستويات دنيا إلى مستويات عليا على واحد أو أكثر من الأبعاد .

ولتوضيح مقاييس الجدارة هذه : تم تجميع (٥٠) مثالاً حرفياً عن كل جدارة فى وظائف مختلفة ، وصُنِفَت إحصائياً من قِبل مجموعة من الباحثين وفقاً لمدى دلالتها التقريبية على الجدارة المقصودة ، وصُنِفَت الأمثلة فى أعمدة أو فى شبكة مزبوجة الأبعاد عن طريق مقارنة أوزانها النسبية ، أو قوتها النسبية مع إضافة أبعاد جديدة حسب الحاجة . وقرأ الباحثون الأمثلة فى كل صف وعمود ، وكتبوا مؤشرات تصف التشابه فى الأمثلة فى كل عامود ؛ فنتج عن هذه العملية مقاييس لأبسط الفروق الملحوظة (JND) Just-Noticeable-difference وهى مقاييس خاصة بكل جدارة .

### أبعاد مقياس الجدارة

حيث إنه تم الحصول على المقاييس تجريبياً ، فإن الأبعاد الأساسية تختلف وفقاً

للاختلافات التي لوحظت في البيانات الحقيقية (أى ما يُقتبس من أقوال نوى الأداء المتفوق) ؛ لذا فإن العديد من الجدارات لها أكثر من بعد واحد . ونقصد بالأبعاد التقليدية ما يلى :

**اكتمال التصرف أو مداه :** يهتم أول أو أهم بعد لأغلب الجدارات (والمعنون "أ") بوصف مستوى قوة النية (أو الخاصية الشخصية) المؤثرة ، ومدى اكتمال التصرفات المتخذة لتحقيق هذه النية . على سبيل المثال ، كانت بعض قصص التوجه للإنجاز أقوى ؛ لأنها احتوت على مخاطرة أصحاب الأعمال الحرة ، وليس مجرد الرغبة فى أداء عمل طيب .

**حجم التأثير :** تهتم سعة التأثير بوصف عدد الأفراد المتأثرين ومناصبهم ، أو حجم المشروع المتأثر . فعلى سبيل المثال ، قد يؤثر استخدام جدارة ما على المروعس أو الزميل أو الرئيس أو رئيس التنفيذيين بالمؤسسة أو حتى القادة الوطنيين والعالميين . كما قد يصف التأثير حجم المشكلة المواجهة بداية من شىء يؤثر على جزء من أداء فرد واحد ، إلى مشروع يؤثر على الطريقة التى تمارس بها المؤسسة بأسرها أعمالها . ويشكل حجم التأثير (أو سعته) البعد الثانى "ب" لقياس أغلب الجدارات .

ويؤثر حجم الوظيفة أو المستوى التنظيمى تأثيراً كبيراً على هذا البعد ، وعادةً ما يكون أكثر نفعاً فى مقارنة الوظائف المختلفة لا مقارنة الأشخاص فى الوظيفة نفسها . فبعض الوظائف تتحمل مدى أعظم بكثير للتأثير . ومع ذلك فإن نقطة أو نقطتين على مقياس حجم التأثير قد تميز نوى الأداء المتفوق ، حيث إن نوى الأداء المتفوق فى بعض الوظائف يكلفون أنفسهم بمواجهة مشاكل أكبر نوعاً ما من مسئولياتهم الوظيفية الرسمية ، فى حين يركز متوسطو الأداء على مهام أبسط بقليل من مسئولياتهم الرسمية .

**التعقيد :** يمثل تعقد السلوك (أى اعتبار عدد أكبر من الأشياء أو الأشخاص أو البيانات أو المفاهيم أو الأسباب) المقياس الأساسى لعدد ضئيل من الجدارات ، خصوصاً مهارات "التفكير".

**حجم الجهد :** يمثل حجم الجهد أو الوقت الإضافيين المبذولين فى تنفيذ أمر ما ، بعداً ثانياً لبعض الجدارات .

**الفرائد من الأبعاد :** لبعض الجدارات أبعاد فريدة . على سبيل المثال ، الثقة بالنفس بعد ثانٍ هو التعامل مع الإخفاق ، ويصف كيفية تعافى الشخص من وضع سلبي وكيفية تجنبه للتفكير المحبط . وللمبادرة بعد زمنى ألا وهو مدى بعد نظر الشخص وتصرفه فى المستقبل ، وفى المستويات العليا ينظر نوى الأداء المتفوق إلى مدى أبعد فى المستقبل ، كما أنهم يخططون ، أو يتصرفون وفقاً لرؤيتهم . مثال ذلك : القيام بعمل فى الحاضر استعداداً لمواجهة مشاكل أو خلق فرص قد يستغرق تحقيقها سنوات .

ولأغلب تعاريف الجدارة بعدان أو ثلاثة أبعاد . على سبيل المثال ، فإن تعريف «التوجه للإنجاز» له ثلاثة مقاييس :

أ - شدة التصرف الإنجازى المنشأ أو اكتماله .

ب - تأثير الإنجاز (حجم المشكل أو أثره على المؤسسة) .

ج - درجة التجديد/الابتكار .

وقد تُظهر أمثلة الجدارات أى مؤتلفة من بين قوة على بعد معين وضعف أو توسط على بعد آخر . وتوجد أغلب الفوارق بين متوسطى الأداء ونجوم الأداء على المقياس الأساسى . وقد تم تعديل وتصحيح مقاييس الجدارة بناءً على إفادات من زملاء وعلماء على مدار العامين الأخيرين ونتج عن ذلك تطوير ما يناهز (٣٠) نموذج جدارة جديداً .

وقد تم إيراد الأمثلة فى القاموس من مقابلات حقيقية مع نوى الأداء المتفوق فى العديد من الوظائف . كما تم تعديل التفاصيل للمحافظة على سرية المنصب والمتحدث ، ومراجعة الأمثلة لتوفير مزيد من الوضوح والإيجاز فيها ، وذلك دون أى مساس بالكلمات والعبارات القابلة للتفسير .

## مقدمة قاموس الجدارة

### مجموعة الجدارات

تم تجميع الجدارات على أساس النية الكامنة ، والتي هى مستوى من التحليل يقع بين الدوافع الاجتماعية الدفينة والتصرفات البارزة على السطح . وتتعلق النية بظروف

معينة ، كما أن لها طبيعة أكثر سطحية وأسرع زوالاً من الدوافع والميول الكامنة .

وقد يحرك سلوكيات الجدارة دافع اجتماعي واحد أو مجموعة من الدوافع . على سبيل المثال ، قد يكون الدافع من وراء النية في تطوير مهارات مروعس وتهينته للترقية هو النفوذ (أريد أن يكون لي تأثير عليه) ، أو قد يكون الإنجاز (إذا تمكن من عمل س ، ص ، ع بطريقة طيبة فسوف نوفر ن ساعة أو دولاراً) ، أو قد يكون الانتماء (إذا قمت بتطويرها وترقيتها فسوف تعجب بي ، سوف تعتقد أنني رئيس عظيم) ، أو خليطاً من هذه الدوافع .

### تدريج مستويات الجدارة وترقيتها

يُصاحب وصف كل جدارة جدول يحوى المقياس بالكامل. وتختلف المقاييس في الطول لأنها تجريبية المنشأ حيث وجدنا أن الجدارات تتفاوت فيما بينها . وقد صُنفت المقاييس على مستويات من الكثافة والتعقيد ، وما إلى ذلك . ومن الممكن تمييز كل مستوى عما يسبقه أو يلحقه من مستويات (ويقوم بذلك مشفرون مدربون) <sup>(٥)</sup> . وقد تم تصميم نظام الترقيم بحيث تكون الدرجة (صفر) هي نقطة الحيات دائماً. ولبعض الجدارات نقاط سلبية ، وهي تمثل تصرفات لوحظت لدى نوى الأداء المتوسط ، ولم تلاحظ لدى نوى الأداء المتفوق ، ومن شأنها أن تعوق الأداء المتفوق ، والنقاط السلبية فائدتها في التطوير (باعتبارها أمثلة لما يجب تجنبه) ، كما هي مفيدة في الانتقاء باعتبارها علامات خطر تضع محل السؤال مدى صلاحية متقدم ما للوظيفة التي تقدم إليها والتي تكون فيها تلك الجدارة ذات أهمية خاصة.

### ملاحظة تحذيرية

يُقدم قاموس الجدارة جدارات في شكل شامل وعلى مقاييس مصممة لتغطية السلوك في نطاق واسع من الوظائف والتكيف مع العديد من التطبيقات . لذلك فهناك بعض المحاذير التي يجب التعرض إليها وهي :

١ - مقاييس القاموس الشامل قابلة للتطبيق على كل الوظائف ولكنها غير دقيقة بما فيه الكفاية لأي منها : فالعديد من المقاييس قد لا تربطها علاقة بأى وظيفة كانت. وحتى في حال كانت الجدارة مهمة للوظيفة ، فإن عدة من مستويات القياس قد

تكون غير ذات بال . إن التقييم الناجح للتوظيف والانتقاء والتدريب والأداء أمر يحتاج إلى عقد دراسة جدارة لتحديد المستويات **الاستهلاكية** والمستويات **التمييزية** لكل جدارة هامة ، حتى لا يتعرض المستخدم لخطر الاختيار أو التدريب لصفات لا تنبئ بأداء العمل. على سبيل المثال ، قد يحدد الشخص اختياره على أساس مستوى جدارة أكثر من المطلوب ، وبذلك يتجاهل مرشحين ممتازين، لصالح مرشحين تتجاوز جدارتهم الجدارة المطلوبة ، كما أنهم قد لا يكونون راضين عن الوظيفة أصلاً . إن المقاييس الشاملة تزيد في نسق دراسات الجدارة وتضفي عليها دقة أكبر لكنها ليست بديلاً للبحث الحقيقي .

**٢ - تمثل المقاييس الجدارات الإحدى والعشرين الأكثر شيوعاً فقط :** تحتاج أغلب الوظائف إلى قدرات وخصائص غير عادية أو فريدة ، وتظهر هذه بشكل ضعيف ، أو لا تظهر أصلاً ، على المقاييس الشاملة . وتمثل الجدارات الفريدة من (٢٪) إلى (٢٠٪) من أي وظيفة ، وذلك حسب المنصب الذي يتم دراسته . وأكثر ما تنطبق المقاييس الشاملة للجدارة على مناصب إدارية تقليدية ومناصب المبيعات ، وأقل ما تنطبق على مدرسي المرحلة التأهيلية (الروضة) ، أو العلماء المبتكرين .

وتحتاج العديد من الوظائف أيضاً إلى توافق متميزة من الجدارات المستخدمة في وقت واحد (سويًا) . على سبيل المثال ، يستخدم مستشارو تطوير المؤسسات مستوى عالياً من التحكم في الذات مصحوباً بمستويات متوسطة من التفكير الموضوعي أو التفكير التحليلي ، ومستويات مرتفعة من مهارات التأثير ، وذلك أثناء إدارة جلسات حل الخلافات .

**٣ - المستوى الأعلى على المقياس لا يعنى بالضرورة مستوى أفضل:** تم تنظيم المقاييس بحيث تعبر عن قوة كل جدارة أو اكتمالها أو تعقيدها . في أغلب الأحيان يكون الشخص ذو الأداء العالي على المقياس قادراً على الأداء على مستويات أدنى . ولكل وظيفة نقطة مُثلَى على كل مقياس، فإذا تجاوزت درجات الشخص هذه النقطة بكثير ، فإن ذلك قد يعنى تعرضه لمشاكل بنفس القدر الذي قد يعنيه التدنى الواضح لدرجات الشخص عن هذه النقطة. لذلك فإنه من المهم تحديد

أحسن مستوى لكل وظيفة ، وعدم افتراض أن المستويات الأعلى سوف تسهم بأداء أحسن .

٤ - التدريب والتمرين مطلوبان لتشفير التصرفات بموثقية : الجزء الثانى من هذا الكتاب مخصص لإعطاء القارئ فهماً للطرق والنتائج. ولكنه ليس بديلاً لدليل تشفير كامل أو بديلاً للتدريب أو التمارين التطبيقية .

## الهوامش

١ - Boyatzis, R. E. (1982), **The Competent Manager: A model for Effective Performance**, New York: Wiley-Interscience.

٢ - Jobs for the future (1986), **Executive Report of Jobs for Connecticut's Future**, Somerville, MA: Jobs for the Future. مثال الشكل (١-٢٤)

٣ - ينطبق الوصف المذكور على النماذج المطورة قبل عام ١٩٩١م . فى حين تتبع أغلب النماذج الحديثة طابعاً مختلفاً يدمج المقاييس أو المستويات المرتبة وفقاً لدرجة تعقد كل جدارة، ويبين المستوى أو نطاق المستويات التقليدية لكل جدارة بالنسبة لكل من نوى الأداء المتفوق والمتوسط .

٤ - تم اختبار (٧٠٠) نموذج جدارة أخرى مبنية على تحليلات نظم الخبرة، غير أنها تفتقر إلى التفاصيل الوصفية المطلوبة لتشفيرها على مؤشر سلوكى معين .

٥ - هذه المقاييس ترتيبية . غير أنها ليست متوازية فى المسافة بين الدرجات . ولدينا من الخبرة والشواهد ما يشير إلى أن المستويات كما يطبقها المقيمون المدربون مرتبة ترتيبياً صحيحاً غير أن المسافة بين أزواج المستويات المتجاورة قد لا تكون دائماً متساوية . على سبيل المثال، قد يكون هناك فارق أكبر بين المستويين (٢) و (٣) للابتكار منه بين المستويين (٤) و (٥) الخاصين بقيادة الفريق .

## الفصل الرابع مجموعة الإنجاز والتصرف

إن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين . ومع ذلك فإن التصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين ، أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية ، والحصول على نتائج أفضل - تُدرج تحت مجموعتي الإنجاز والتصرف والأثر والتأثير على حدٍ سواء . كذلك ، فبينما تستخدم جدارتنا البحث عن المعلومات ، والمبادرة لدعم أى جدارة أو توجه فإنهما أكثر ارتباطاً بالتوجه نحو الإنجاز .

### التوجه نحو الإنجاز (إنجاز)

التوجه نحو الإنجاز هو الاهتمام بإتقان العمل، والتنافس مع مقاييس الكمال . هذه المقاييس إما أن تكون هي الأداء السابق للشخص نفسه (السعى إلى التحسن) ، أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج) ، أو أداء الآخرين (التنافس) ، أو تحدى أهداف ذاتية ، أو حتى تحدى ما لم يتحقق من قبل مطلقاً (الابتكار) .

ويطلق على التوجه نحو الإنجاز بعض المسميات الأخرى مثل :

- \* التوجه نحو النتائج .
- \* التوجه نحو الكفاءة .
- \* الحرص على المقاييس .
- \* التركيز على التحسين .
- \* روح المبادرة .
- \* الاستخدام الأمثل للموارد .



ويحتوى مقياس التوجه نحو الإنجاز (الجدول ١-٤) على ثلاثة أبعاد : البعد الأول ( أ ) يمثل مدى شدة الفعل واكتماله ، ( ويرأوح بين الرغبة فى القيام بالعمل على

الجدول (١-٤) مقياس التوجه نحو الإنجاز (إنجاز)

المستوى	الوصف السلوكى
أ (١-)	<p><b>١ . شدة التصرف القائم على الرغبة فى الإنجاز واكتماله</b></p> <p>غياب مواصفات الامتياز فى العمل : لا يبدى الشخص اهتماماً خاصاً بالعمل، وإنما يؤدى ما يطلب منه فقط ( قد يكون مشغولاً بما يصرفه عن العمل مثل الحياة الاجتماعية أو المنزل أو الهوايات أو الرياضة أو علاقات الصداقة . ويظهر ذلك فى المقابلات على هيئة عدم القدرة على سرد روايات حية أو تفصيلية عن العمل ، فى حين يتوفر الحماس عند وصف الأنشطة الخارجية .</p>
١ .	<p>التركيز على المهام : يعمل بجد ولكن لا يوجد ما ينم عن اهتمامه بمقياس الامتياز فى نتائج العمل .</p>
١ ١	<p>الرغبة فى إتقان العمل : يصبو فى عمله إلى مقياس امتياز ضمنى . يحاول إتقان العمل أو القيام به على الوجه الصحيح . قد يبدى تبرمه بالهدر أو قلة الكفاءة ( مثل الشكوى من ضياع الوقت أو الرغبة فى أداء أفضل ) ، غير أنه لا يقدم تحسينات ملموسة .</p>
٢ ١	<p>العمل لبلوغ معايير الآخرين : يعمل لتحقيق معايير حددتها الإدارة . (مثل الالتزام بالميزانية وتحقيق حصة نسبية من المبيعات والالتزام بمواصفات الجودة) .</p>
٢ ١	<p>خلق مقاييس امتياز خاصة : يستخدم أساليبه الخاصة فى قياس النتائج مقارنة بمقاييس الامتياز (غير الملاءة من الإدارة) مثل : حجم الإنفاق والدرجات . وسبق الآخرين والوقت المستغرق ، ومعدلات الهالك والفوز فى التنافس ، ... الخ . أو وضع أهداف غير واضحة أو محفزة حقيقية . [ملاحظة للمقيمين : الأهداف التى لا تنطبق عليها شروط (١.٥) تدرج هنا] .</p>
٤ ١	<p>تحسين الأداء : يدخل تغييرات محددة فى النظام أو العمل الخاص به من أجل تحسين الأداء . (مثل القيام بالأشياء بطرق أفضل أو أسرع أو أقل كلفة أو أكثر كفاءة أو تحسين النوعية أو إرضاء العميل أو رفع المعنويات أو تحسين الدخل) دون وضع أية أهداف محددة .</p>

تابع جدول (٤-١)

المستوى	الوصف السلوكي
٥ أ	وضع أهداف مُحفزة : يضع أهدافاً محفزة لنفسه أو للآخرين ويعمل على تحقيقها (مثال : تحسين المبيعات أو النوعية أو الإنتاجية بنسبة ١٥٪ خلال ستة أشهر). وتعني كلمة "محفزة" أن نسبة النجاح المحتملة هي (٥٠٪) ، أي أن الأمر يستدعي رفع الإمكانات غير أنه ليس خيالياً أو مستحيلاً. ويتم إسناد الدرجة إلى وضع أهداف محفزة ، والعمل على تحقيقها حتى ولو لم تتحقق هذه الأهداف بالفعل . [في حين لا تدرج هنا الأهداف الأقل دقة أو الأهداف سهلة التحقيق التي لا تتسم بالتحدي] . ذكر مقاييس محددة لأداء أساسى مقارنة بأداء أفضل في وقت سابق كإن يقال "عندما استلمت المنصب ، كانت الإنتاجية (٢٠٪) والآن ارتفعت إلى (٨٥٪) " .
٦ أ	القيام بتحليل التكاليف والعوائد : يصنع القرارات أو يحدد الأولويات أو يختار الأهداف على أساس الاستثمار والمردود. يقدم تصورات واضحة للأرباح المحتملة والعائد من الاستثمار أو تحليل التكاليف والعوائد .
٧ أ	الدخول في مجازفات محسوبة في ميدان الأعمال : في مواجهته للأوضاع الفامضة يرصد موارد و/ أو وقتاً لا يستهان به لتحسين الأداء أو تجربة شيء جديد أو تحقيق تحديات (مثال : يبدأ خدمة أو منتجاً جديداً أو يختار حلاً جذرياً) ، في حين يتخذ في نفس الوقت إجراءات لتقليل المخاطر (مثال : يقوم بدراسة السوق، يهيئ العملاء مسبقاً ... الخ) . وفي باب الإنجاز للآخرين فإنه يشجع ويؤيد المروعين على الدخول في مخاطرة محسوبة في الأعمال.
٨ أ	المثابرة على جهود الأعمال الحرة : يقوم بأعمال هائلة على مر الوقت في مواجهة العقبات للوصول إلى أهداف في ميدان الأعمال الحرة ، أو تكلل مساعيه ومباهرته بالنجاح .
ب	تأثير الإنجاز : ( ينطبق على درجات الإنجاز ابتداء من النقطة أ.٢ فما فوق )
١ ب	الأداء الشخصي فقط : يعمل على تحسين كفايته من خلال أساليب إدارة الوقت ، أو أساليب العمل الشخصية الجيدة ... الخ . بما في ذلك جهود تحسين أداء شخص آخر فقط ( مروس مهم أو سكرتير ، الخ) .

## تابع جدول (٤-١)

المستوى	الوصف السلوكي
ب ٢	التأثير على شخص واحد أو شخصين : قد يقوم بالتزام مالى محدود .
ب ٣	التأثير على مجموعة عمل ( من أربعة أفراد إلى خمسة عشر فرداً ) : قد ينجز حجماً متوسطاً من المبيعات ، أو ينفذ التزاماً مالياً متوسطاً . يعمل من أجل نظام أكثر كفاءة وجعل الآخرين يعملون بطريقة أكثر كفاءة (إنجاز الآخرين) وتحسين أداء المجموعة (إنجاز الفريق).
ب ٤	التأثير على قسم (أكثر من ١٥ فرداً) : قد يحقق مبيعات ضخمة أو التزامات مالية متميزة .
ب ٥	التأثير على مؤسسة متوسطة الحجم بأسرها ( أو على قسم فى مؤسسة كبيرة ) .
ب ٦	التأثير على مؤسسة كبيرة بأسرها .
ب ٧	التأثير على قطاع صناعى بأكمله .
ج *	درجة الابتكار ( ينطبق على مستوى الإنجاز ابتداء من النقطة ٢ فما فوق ) .
ج صفر	لا يقدم أشياء جديدة .
ج ١	(أشياء جديدة على الوظيفة أو وحدة العمل) : يقوم بأشياء (لتحسين الأداء) لم يسبق القيام بها فى تلك الوظيفة ولكن قد تكون استخدمت فى مكان آخر بالمؤسسة .
ج ٢	تجديد فى المؤسسة : يُحسِّن الأداء عن طريق القيام بأشياء جديدة ومختلفة ، (لم يسبق عملها فى المؤسسة ولا يشترط أن تكون جديدة على مستوى الصناعة) .
ج ٣	تجديد فى الصناعة : تحسين الأداء عن طريق القيام بأشياء فريدة جديدة على الصناعة تعتبر سبقاً فى الميدان .
ج ٤	التحويل : يقوم بأشياء جديدة ومؤثرة إلى درجة أنها تغير الصناعة (مثال : تحويل أبيل لصناعة الحاسبات الشخصية ، تطوير شوكلى للترانزيستور الذى أدى إلى صناعة

• ندرج فقط لحاولات الوفاء أو تجاوز مقاييس الامتياز. ولا يشترط نجاح الابتكارات حتى تكون دليلاً على التوجه نحو الإنجاز ، ولكن يجب أن يكون الجهد الابتكارى مُعبِراً عن الرغبة فى تحسين الأداء ، أو تحسين الوضع بطريقة ما.

الوجه الصحيح إلى الإيفاء بالتزامات محددة ) . والبعد الثانى (ب) يمثل الاتساع وهو مدى تأثر المؤسسة ، ويراوح بين جزء من عمل الفرد إلى التأثير على أسلوب عمل المؤسسة بأسرها ، والبعد الثالث (ج) هو الابتكار بمعنى : إلى أى درجة يمكن اعتبار أفعال الشخص أو أفكاره جديدة ومختلفة فى محيط المؤسسة أو المهنة ؟

وتشمل التصرفات الدالة على التوجه نحو الإنجاز :

\* السعى لبلوغ مقياس حدته الإدارة (التقيد بالميزانية أو الحصص النسبية للمبيعات أو مواصفات الجودة) .

\* وضع أهداف طموحة للذات وللآخرين والسعى لتحقيقها (مثال: لتحسين المبيعات أو النوعية أو الإنتاجية أو كلها بنسبة (١٥٪) فى ستة أشهر). وتعنى كلمة "محفزة" أن نسبة النجاح المحتملة هى (٥٠٪) ، أى أن الأمر يستدعى رفع الإمكانات غير أنه ليس خيالياً أو مستحيلاً.

\* القيام بتحليل التكاليف والعوائد : يصنع القرارات أو يحدد الأولويات أو يختار الأهداف على أساس الاستثمارات والمردود . يقدم تصورات واضحة للأرباح المحتملة والعائد من الاستثمار أو تحليل التكاليف والعوائد .

\* الدخول فى مجازفات محسوبة فى ميدان الأعمال : يرصد فى مواجهته للأوضاع الغامضة موارد و/ أو وقتاً لا يستهان به لتحسين الأداء أو تجربة شىء جديد أو تحقيق تحديات (مثال : يبدأ خدمة أو منتجاً جديداً أو يختار حلاً جذرياً) ، ويتخذ فى نفس الوقت إجراءات لتقليل المخاطر (مثال : يقوم بدراسة السوق، يهين العملاء مسبقاً) .

ومن أمثلة التوجه نحو الإنجاز نورد ما يلى :

أحب دائماً أن استعرض ما فعلته خلال العام فى الحقايب التى أديرها ... هذا العام قمت بقياس القيمة المضافة لكل حقبة على مدار السنوات العشر الماضية (إنجاز أ ٢٠ ، ب ١٠) .  
فى مارس (آذار) ، عندما تقدمت للوظيفة ، كانت ديوننا قد تجاوزت (٢٥٠,٠٠٠) دولار ،

وكانت الخطة تُملى علينا أن نوفّر (٧٠٠,٠٠٠) دولار في ذلك العام الأول . بمعنى أنه كان علينا أن نوفّر (١,٠٥٠,٠٠٠) دولار في الأشهر التسعة الأخيرة . لقد وفرنا (١,٢٠٠,٠٠٠) دولار (إنجاز أ. ٣ ، توحى ب. أ. ٨ ، وكذلك ب. ٥) .

لقد وازنت بين تكلفة نشر الإعلان وبين العائد المتوقع منه في العمل ، بعبارة أخرى ما هو العدد الجملي لفرص البيع الذي سيحققه لنا الإعلان ، وكم من هذه الفرص سيتحول إلى عملاء . إن الإعلان سيزيد من ظهورنا في المجتمع ، وبالرغم من غياب الضمانات فقد بدا رهاناً رابحاً (إنجاز أ. ٦ ، ب. ٣) .

ومن الممكن الحصول على درجات عالية في الإنجاز دون أن تكون للشخص وظيفة كبرى . فقد لوحظ مثلاً أن الأطفال يُظهرون مستوى عالياً من الإنجاز على الرغم من ضالة التأثير . كما لوحظ أيضاً أن العمال في الوظائف الدنيا (بما في ذلك عمال النظافة والمصانع) يتصرفون من المستوى الرابع أو الخامس (بمعنى أنهم يجنون طرقاً لتحسين أدائهم أو يحددون أهدافهم الذاتية) ، ويقومون بتحليل التكاليف والعوائد (بالرغم من فقدانهم الصلاحية اللازمة لتطبيق أفكارهم).

- تبين لأحد موظفي الشحن أن حجم أعمال البريد الفيدرالي السريع بالشركة يؤهلها للحصول على أسعار خاصة وجهاز حاسب آلي مستقل من المورد لإدخال أوامر الشحن ومتابعتها ، الأمر الذي يوفر (٣٠,٠٠٠) دولار ؛ فاستغل خروج رئيس المؤسسة في نهاية العمل ، وبإدارة محاولة إقناعه بالفوائد المنجزة عن هذا التغيير ، ونجح في ذلك .

وتعتبر دوائر الجودة محاولة لتنظيم واستغلال حوافز الإنجاز لدى صغار الموظفين . كما أن المجازفة في ميدان الأعمال الحرة لدى الموظفين الصغار غالباً ما تظهر خارج العمل على شكل إنشاء شركات خاصة صغيرة . ويرتبط التوجه للإنجاز عادة بالأداء الذاتي للفرد<sup>(١)</sup> ، غير أنه يمكن كذلك التعبير عنه عن طريق قياس الأداء ، أو تحسينه أو وضع الأهداف لأداء الآخرين (الموعّسين أو الطلاب عادة) أو للفريق الذي ينتمي إليه الفرد بأكمله . في هذه الأحوال فإن الحاجة الكامنة للإنجاز لدى الفرد تمتزج بالحاجة الكامنة للتأثير على الآخرين أو تنكيف حسبها .

## العلاقة بالجدارات الأخرى

عادة ما يقتضى الاستخدام الجيد التوجه نحو للإنجاز (إنجاز أ. ٢ وما فوق) استخداماً مساوياً لما يلى :

\* المباشرة .

\* البحث عن المعلومات (خصوصاً عند المستوى أ. ٦ وما فوق) .

\* التفكير التحليلي أو الإدراكي والمرونة (البعد ج : الابتكار) .

وتستلزم المزاوجة المثلى بين الأفراد واحتياجات الوظيفة بدافع تحسين الأداء الجمع بين الإنجاز (أ. ٤ أو أعلى) مع مستوى عالٍ من تفهم الآخرين . (نظرة متوازنة لنقاط القوة والضعف لدى الآخرين) ، ومستوى متوسط من التفكير التحليلي .

## الاهتمام بالنظام والجودة والدقة (نظام)

يعكس الاهتمام بالنظام دافعاً داخلياً للتخفيف من حالة الغموض فى البيئة المحيطة . ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على الاهتمام بالنظام والجودة والدقة مثل :

\* المراقبة .

\* الاهتمام بالوضوح .

\* الرغبة فى التخفيف من حالة الغموض .

\* تتبع مجريات الأمور .

للإهتمام بالنظام ( جدول ٢-٤ ) بعد واحد يعبر عن مستوى تعقد التصرف للحفاظ على النظام فى البيئة أو الزيادة فيه، ويتدرج هذا البعد من المحافظة على النظام فى مساحة العمل ، والاهتمام بالوضوح بصفة عامة ، إلى وضع منهج جديد معقد يضمن زيادة النظام ، وجودة البيانات . ويمكن التعبير عن ذلك بما يلى :

## الجدول (٤-٢) مقياس الاهتمام بالنظام والجودة (نظام)

المستوى	الوصف السلوكي
(١-)	غياب النظام : غياب الاهتمام بالنظام، رغماً عن المشاكل الناجمة عن ذلك.
٠	لا ينطبق : العمل على الحفاظ على النظام غير مطلوب أو يُنفذ عن طريق شخص آخر أو أنه يوجد نقص في الاهتمام بالنظام غير أنه لا يسبب مشاكل .
١	يحافظ على بيئة عمل منظمة : يحافظ على بيئة عمل منظمة يكون فيها المكتب والأدوات وغيرها منظمة تنظيماً جيداً.
٢	يظهر اهتماماً عاماً بالنظام والوضوح : يعمل على الوضوح ، يرغب في أن تكون الأنوار والمهمات والبيانات والتوقعات على درجة عالية من الوضوح كما يفضل أن تكون مدونة .
٣	يدقق في عمله الخاص : يراجع دقة المعلومات كما يتولى مراجعة عمله الخاص.
٤	يراقب أعمال الآخرين : يراقب الجودة في أعمال الآخرين ، يراجع للتأكد من اتباع النظم أو يحتفظ بسجلات تفصيلية واضحة عن عمله الخاص أو أعمال الآخرين.
٥	يراقب المشروعات أو البيانات : يراقب تقدم المشروعات على أساس خطة المراحل الهامة للإنجاز أو مواعيد الإنهاء . يكتشف النقص في البيانات أو ضعفها ، ويبحث عن المعلومات للمحافظة على النظام . لديه اهتمام عام بزيادة النظام في الأساليب المتبعة.
٦	يطور نظاماً نمطية : يطور أساليب لتنظيم المعلومات والمحافظة عليها ثم يطبقها.
٧	يطور نظاماً معقدة : يضع نظاماً تفصيلية جديدة ومعقدة ويطبقها لزيادة النظام وتحسين جودة البيانات ، أو يتتبع الاحتياجات الجديدة (التي لا يشترط تعلقها بالنظام) انطلاقاً من خلل موجود في النظام .

\* مراقبة العمل أو المعلومات واختبارها.

\* الإصرار على وضوح الأداء والمهام.

\* وضع نظم المعلومات وصيانتها.

ويربط الاهتمام بالنظام بحب الإنجاز ويظهر على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة وما إلى ذلك .

ويعبر هذا المقياس أحياناً عن مؤشرات سلبية ، ففي بعض الوظائف ، خصوصاً وظائف الإدارة العليا ، ترتبط زيادة الاهتمام بالأداء المتوسط لا بالأداء المتفوق ، حيث يستدعي الاهتمام بالنظام فى هذه الحالات التركيز على مشاكل ومواضيع أقل أهمية مما هو مناسب لهذه الوظائف :

لقد أنجزت مذكرة الدعوى وكتبت البيانات وراجعتها بنفسى للتأكد من صحتها (نظام ٣) .

خلال اليوم قمت لأراقب سير الأمور ، فخرجت وراقبت مشغلى الماكينات للتأكد من عدم وجود أتربة على الألواح . وظهرلى أن أغلب مشغلى الماكينات لا يابھون بذلك. بعض منهم يطلقون على كلب الصيد ، ولكنه عملى ، وإذا أردت أن أتابعه فسوف أفعل (نظام ٤) .

لقد أنفقت وقتاً طويلاً فى تحسين سير المستندات ومناولة المواد ، فقد كنت بحاجة إلى نظام لتشغيل البيانات والتغذية الاسترجاعية للمعلومات : فكان أن وضعت نظاماً يمكننى من رؤية حجم الموضوعات فى كل منطقة (نظام ٦) .

### العلاقة بجدارات أخرى

يرتبط الاهتمام بالنظام بالمستويات الدنيا من التوجه للإنجاز ، وذلك على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة ، وما إلى ذلك .

وقد يساعد الاهتمام بالنظام بعض المستويات العليا من التوجيه والمستويات المتوسطة من تطوير الآخرين عن طريق توفير بيانات دقيقة من التغذية الاسترجاعية التطويرية ، أو مواجهة مشاكل الأداء أو المراقبة التوجيهية لأداء الأفراد .



وينطوى المستوى المنخفض والمتوسط من الاهتمام بداهة على مستوى منخفض من التفكير التحليلي ، وعلى الأقل على مستوى متوسط فى المستويات العليا من الاهتمام.

### المبادرة ( مبادرة )

المبادرة هى السبق إلى التصرف أى القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع فى الوظيفة ، وإنجاز أشياء لم يطلبها أحد، من شأنها أن تحسّن أو تطور نتائج العمل وتبعد المشاكل ، أو تخلق فرصاً جديدة .

وتشمل الأسماء الأخرى للمبادرة ما يلى :

\* الانحياز للعمل .

\* الحزم .

\* التوجه الإستراتيجى نحو المستقبل .

\* استغلال الفرص .

\* السبق إلى التصرف .

وفى المناصب الإدارية ، يتم التعبير عن المبادرة (جدول ٣-٤) بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص فى المستقبل. إن المقياس الأساسى للمبادرة (أ) هو مقياس المدى الزمنى ، ويرأوح بين إنهاء قرارات متخذة فى الماضى (المثابرة والإصرار) ، إلى التصرف حالياً بخصوص مشكلة أو فرصة لن تتحقق لسنوات قادمة. والبعد الثانى (ب) من المبادرة هو الاجتهاد الاستثنائى ، أى الجهد الإضافى غير المفروض الذى تم بذله لإنهاء مهمة متعلقة بالعمل . وبإستطاعة هذا البعد أن يتعرف على الأداء المتميز فى أى وظيفة فعلاً.

ولا يعتبر التخطيط المسبق الروتينى (إنجاز الخطة السنوية أو الميزانية) ضمن المبادرة . فالتفكير المسبق المقصود فى مقياس المبادرة هو التعرف العفوى التلقائى غير المخطط للفرص والمشاكل المستقبلية ، ثم اتخاذ الإجراء المناسب. والإجراء المناسب هو

جمع المعلومات المتعلقة على أقل تقدير . أما التفكير المسبق دون اتخاذ أى تصرف بالخصوص فلا يدرج هنا بغض النظر عن عدد سنوات التنبؤ المسبق أو مدى صحته .

ولهذا البعد الزمنى العبادة علاقة بأعمال لـ (إليوت جاك) ، و(جويلان ستامب) عن المدى الزمنى للاستنساق فى المراكز الإدارية <sup>(٢)</sup> . وقد لاحظنا أن نوى الأداء المتفوق يعملون على مدى زمنى أطول من نظرائهم متوسطى الأداء فى نفس المراكز الوظيفية .

وغالباً ما تظهر العبادة على الصور التالية :

\* المثابرة : عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض .

\* تبين الفرص واستغلالها .

\* الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير .

\* التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكله معينة غير ظاهرة للآخرين .

تعرضنا للكثير من حالات تلف الصمامات فى الأعوام القليلة الماضية ، مما أشعرنى بالقلق تجاهها . وبدأت فى الخوض فى ذلك بالرغم من أنها لم تكن مسئوليتى المباشرة . كان هناك شخص آخر يعمل على ذلك ، غير أنى شعرت بأنه إذا كان بإمكانى المساعدة أو فعل شئ فى هذا الأمر فإننا سوياً نستطيع حل المشكلة . لذلك فقد قابلت المهندس الذى كان مكلفاً بذلك ، وتناقشنا سوياً فيما يمكن أن نفعله (مبادرة أ.أ. ب.٤) .

- قدمت فكرة لتصحيح المشكلة إلى المهندس المسئول عن المشروع ، ولكنه رفض فكرتى دون عرض أى بديل آخر . وحيث إنه كانت على التزامات زمنية : فقد طبقت الفكرة ، وثبت نجاحها ولم يكن هناك أى خلاف بعد ذلك .

وهكذا فما تراءى لى هو قدوم حشد متكاتف من عملاء البيع والصيانة يخبروننا بين أن نساعدهم وبين أن نسحب بضاعتنا لأنها غير جيدة ، بالطبع سوف نساعدهم . وخلصنى أرائنا تحت أكوام من طلباتهم . لذلك فقد كنت أبحث عن طريقة لمواجهة ذلك وقد وجدت .

بهذا القدر من النمو، وبهذا القدر من المنافسة التى نواجهها ؛ فإنه كان علينا أن نفعل

## جدول (٤-٣) مقياس المبادرة (مبادرة)

المستوى	الوصف السلوكي
١- البعد الزمني	
أ (١-)	التفكير في الماضي فقط : تفوته الفرص الواضحة ، ويقصر في التصرف حيالها .
٠ . أ	لا ينطبق أو لا يبادر .
١ . أ	يُظهر الإصرار . يتخذ خطوتين أو أكثر للتغلب على العوائق أو الرفض [البعد الزمني : الواجبات أو المهام السابقة من خلال التصرفات الحالية] . لا يستسلم بسهولة عندما تتعسر الأمور .
٢ . أ	ينكب على دراسة الفرص أو المشاكل الحالية : يتبين الفرص الحالية أو المشاكل الراهنة ويتصرف تجاهها (تنجز عادة خلال يوم أو يومين) .
٣ . أ	يكون حازماً في الأزمات : يتصرف بسرعة وبحزم في الأزمات (عندما يكون العرف هو التريث، والمزيد من الدراسة وتمنى زوال المشاكل تلقائياً وبدون تدخل) .
٤ . أ	يستبق أعماله بمدة تصل إلى الشهرين : يخلق الفرص أو يقلص المشاكل المتوقعة ببذل جهود إضافية متميزة (برنامج جديد، سفيرة خاصة،.....) ، وذلك على مدى شهر أو شهرين .
٥ . أ	يستبق أعماله بمدة تراوح بين ثلاثة أشهر واثنى عشر شهراً : يتنبأ لفرصة أو مشكلة مستقبلية ليست واضحة للآخرين ويستعد لها . يتصرف لخلق فرصة أو تجنب أزمة مستقبلية على مدى يتراوح بين ثلاثة واثنى عشر شهراً .
٦ . أ	يستبق أعماله بمدة تراوح بين السنة والسنين . يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بسنة أو سنتين ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .
٧ . أ	يستبق أعماله بمدة تراوح بين سنتين وخمس سنوات : يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بمدة تتراوح بين سنتين وخمس ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .
٨ . أ	يستبق أعماله بمدة تراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات : يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بمدة تراوح بين خمس وعشر سنوات ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .
٩ . أ	يستبق أعماله بمدة تزيد على عشر سنوات . يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بمدة تزيد على عشر سنوات ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .

تابع : للجدول (٤-٣)

المستوى	الوصف السلوكي
ب ٠	التحفيز الذاتي ، ومقدار الجهد الاستثنائي
ب (١-)	يتجنب الأعمال المطلوبة : يتهرب أو يحاول التخلص من العمل .
ب. صفر	لا ينطبق أو غائب : يحتاج إلى رقابة دائمة.
ب. ١	يعمل باستقلالية : ينهى الأعمال دون رقابة دائمة.
ب. ٢	يقدم جهوداً إضافية : يعمل لساعات وليال إضافية ويعمل أثناء الراحة الأسبوعية ، ... الخ بقدر ما تليه أعمال ليس مطالباً بإنائها .
ب. ٣	يقوم بأكثر من المطلوب : يتعدى وصف الوظيفة . مثال : يكلف نفسه بأعمال إضافية .
ب. ٤	يقوم بأكثر من المطلوب بكثير : يبدأ وينهى مشروعات جديدة.
ب. ٥	يقوم بأعمال بطولية خارقة : يتصرف دون صلاحية رسمية، يتصدى لمجازقات شخصية ، يطويع القوانين لإنهاء الأعمال (التركيز على الوفاء بالالتزامات وليس على التحدي وخرق القوانين).
ب. ٦	يشرك الآخرين : يقوم بإشراك الآخرين في جهود إضافية غير عادية (مثال : يستعين بالعائلة ، وبزملائه في العمل وبأعضاء المجتمع على أساس تطوعي في الغالب).

شيئاً من أجل البقاء : لذلك فقد كنت أعمل على إنجاز العديد من المشروعات لتوسيع قاعدتنا بعض الشيء . كانت هناك مشروعات شديدة الصلة بما نفعله الآن ومجالات كانت لنا فيها قدرات . كنت أحاول أن أستفيد من نقاط قوتنا (مبارزة ٧.٠، ب. ٤) .

### العلاقة بجدارات أخرى

تساعد المباشرة جدارات متعددة :

\* التوجه نحو الإنجاز .

\* الأثر والتأثير .

\* بناء العلاقات .

\* الخبرات المهنية .

\* التوجه لخدمة العملاء .

\* تطوير الآخرين .

\* قيادة الفريق .

تقتضى المبادرة (أ.0) وما فوقها (التعرف على الفرص أو المشاكل المستقبلية والتصرف حيالها) مستوى متوسطاً أو منخفضاً على الأقل من التفكير التحليلي أو التفكير الإدراكي .

وقد يعتبر " البحث عن المعلومات " والمستويات العليا من التفكير التحليلي والإدراكي حالات خاصة من المبادرة - مبادرة ذهنية .

### البحث عن المعلومات ( معلومات )

يؤدى حب الاستطلاع الدفين ، والرغبة فى معرفة المزيد عن الأشياء ، أو الناس أو الأمور - إلى البحث عن المعلومات ، ويستلزم البحث عن المعلومات بذل جهد للحصول على المزيد منها ، وعدم تقبل الأمور بظواهرها . والبحث عن المعلومات أسماء أخرى منها :

\* تعريف المشكلة .

\* التركيز التشخيصى .

\* الحساسية للسوق و العميل .

\* النظر بعمق .

والبحث عن المعلومات بعد واحد من الجهد (جدول ٤-٤) ، ويتمثل فى المدى الذى ينأى إليه الشخص بحثاً عن المعلومات (ويتدرج من سؤال الأشخاص المعنيين مباشرة إلى القيام ببحث متشعب ، وإلى إشراك آخرين غير معنيين فى البحث عن المعلومات).

ويقتضى البحث عن المعلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل :

جدول (٤-٤) مقياس البحث عن المعلومات (معلومات)

المستوى	الوصف السلوكي
صفر	لا شئ : لا يتقصى معلومات إضافية عن الوضع ويكتفى بما هو مقدم.
١ .	يوجه الأسئلة . يوجه أسئلة مباشرة للأشخاص المتواجدين وقتها(أو للأشخاص المعنيين بالمشكلة حتى لو كانوا غير حاضرين وقتها) ، ويستخدم المصادر المتاحة . لاحظ أنه حتى في وقت الأزمات يأخذ أصحاب الأداء المتفوق لحظات قليلة لجمع كل المعلومات المتوفرة وقتها قبل الإقدام على التصرف .
٢ .	يتحقق شخصياً . يخرج بنفسه ليرى الطائرة أو المصنع أو السفينة أو منشأة العمل أو مؤسسة طالب القرض أو أبحاث الطلاب الراسبين أو غرف الدراسة أو أى مشكلة أخرى . ويطرح أسئلة على الأشخاص الأقرب علاقة بالمشكلة والذين قد يتجاهلهم الآخرون .
٣ .	يقوم ببحث أعمق : يوجه سلسلة من الأسئلة الدقيقة حتى يصل إلى جذور الوضع أو المشكلة الكامنة وراء السطح .
٤ .	يخاطب آخرين أو يتصل بهم : يزور الآخرين من غير المعنيين بصفة شخصية ليحصل على انطباعهم وخبراتهم والمعلومات الخلفية التي بحوزتهم ( قد يكون هذا ضرباً من ضروب استخدام علاقات سبق إنشاؤها وقد لا يكون بالضرورة كذلك).
٥ .	يقوم بالبحث : يقدم جهداً خلال فترة محددة من الوقت للحصول على البيانات المطلوبة أو التغذية الانعكاسية أو يقوم بعمل بحث من خلال الجرائد والمجلات أو أية مصادر أخرى . ( إذا كانت المعلومات تشمل بيانات أو معلومات تقنية متوفرة أو كان الجهد المنتظم يشمل الحصول على دورات تدريبية ، فإن ذلك لا يدرج هنا وإنما في الخبرات التقنية ج )
٦ .	يستخدم نظمه المستمرة الخاصة : يقوم شخصياً بوضع نظم أو عادات لجمع معلومات متنوعة (قد تشمل الإدارة عن طريق التجول ، اجتماعات روتينية غير رسمية ..... الخ وذلك في حالة استخدامها خصيصاً لجمع المعلومات) .
٧ .	يشرك الآخرين : يشرك الأشخاص الآخرين الذين هم عادة غير معنيين بالامر ويجعلهم يبحثون عن المعلومات . (لا يدرج هنا تفويض المرعوسين للبحث عن المعلومات ، وإنما هذه النقطة لإشراك الآخرين الذين لا يشتركون في هذا الأمر عادة ) .
٨ .	

\* التعمق أو الضغط للحصول على المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة .

\* التدقيق فى البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التى قد تكون ذات نفع فى المستقبل .

\* التطوع بالخروج لمعاينة الطائرة أو المصنع أو السفينة أو تمديدات العميل ، أو مؤسسة طالب القرض أو غرفة الدرس أو بحوث الطلاب الراسبين، أو أى موضوع متعلق بالعمل .

(يرى موظف بنك تجارى عندما رُفِض القرض الذى قام بإعداده) : لقد تحطمت ، لم يكن هنالك أسوأ من ذلك . بالطبع لم يعرف العميل شيئاً عن هذا؛ لذلك بدأت أبحث عن وسيلة لتجاوز هذه العقبة ، واتصلت بأعضاء فى لجنة اللوائح بالبنك بصفة غير رسمية لمعرفة الأساس القانونى للرفض (معلومات ١) .

بعد أن أُخبرت أن الطائرة ليست على ما يرام ذهبْتُ شخصياً للكشف عنها (معلومات ٢) عندما كان فلان قادماً من أجل تفتيش كبير اتصلت هاتفياً بصديقى (جو) فى كنساس وقد عمل معه من قبل ؛ لأسأله عن أسلوبه ، وعن الأشياء الهامة بالنسبة له ، وعندما عرفت أنه كان فى ميدان الأعمال ، وهو رجل عملى ، يكره التعقيد ، ويريد أن يرى الأمور على بساطتها كيفت عرض شركتنا بحيث جعلته يركز على التفاصيل العملية الهامة .

(هذا مساعد مدير المدرسة يتصل نورياً بأولياء الأمور بصفة عشوائية ليستطلع جو المدرسة) قال لهم "أريد أن أسمع انطباعكم بخصوص وضع ابنكم لدينا، أى شئ : المدرسين أو الدروس أو القاعات أو الغداء أو الحافلات أو الشائعات التى تسمعونها ...." (معلومات ٦) .

### العلاقة بجدارات أخرى

يدعم البحث عن المعلومات المتعلقة بالمشاكل أو الفرص المحتملة فى المستقبل المبادرة (أ.٤ فما فوق) . وذلك حسب المدى الزمنى المحتمل أن تكون المعلومات مفيدة أثناءه .

البحث عن المعلومات ذو أهمية مركزية للمستويات العليا من المبادرة ولعدد آخر من

الجدارات . وفى الواقع يعتبر البحث عن المعلومات أحد أكثر الخصائص انتشاراً بين نوى الأداء المتميز ، وأنه يوجد بصورة أو بأخرى فى أغلب الأحداث الهامة التى يمرون بها . والحصول على خبرات متخصصة ( خبرة ج ) هو حالة خاصة من البحث عن المعلومات .

يعتبر البحث عن المعلومات مطلباً أساسياً أو خطوة أولى لكل من:

- \* المباشرة .
- \* التفكير الإبداعي .
- \* التفكير التحليلي .
- \* تفهم الآخرين (عادة معلومات ٢ ، الملاحظة الشخصية) .
- \* الخبرات التخصصية .
- \* التوجه لخدمة العملاء (٦.أ فما فوق) .
- وعادة ما يقتضى البحث عن المعلومات الجدارة التالية :
- \* العمل الجماعي والتعاون ( مستوى ٤ ) .

## الهوامش

- ١ - Mc Clelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R A., & Lowell, E. L. (1953), **The Achievement Motive**. New York : Appleton Century - Ceafits.
- ٢ - Jacques, E. (1989), **Requisite Organization**, Arlington, VA : Ca-son Hall.





## الفصل الخامس

### مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية

تشمل مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية نية الاستجابة لحوائج الآخرين، وتهئية النفس للتساوق مع اهتمامات الآخرين ومشاعرهم ورغباتهم (تفهم الآخرين) ، والعمل على الاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء) . وهذا يقتضى وجود حاجة كامنة أقوى للنفوذ والتأثير أكثر من أى مجموعة أخرى .

وبالرغم من أنه يمكن لتفهم الآخرين أن تؤدى باستقلالية : فإنها تعتبر أساساً للمستويات العليا من خدمة العملاء . كذلك فإن تفهم الآخرين تستخدم لمساعدة الجدارات فى مجموعة التأثير والمجموعة الإدارية .

#### تفهم الآخرين (تفهم)

تقتضى تفهم الآخرين الرغبة فى تفهم أناس آخرين : فهى المقدرة على الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار التى لم يُعرب عنها ، أو التى لم يكتمل الإعراب عنها ، وكذلك المشاعر والاهتمامات لدى الآخرين . والآخرون هنا تشير إما إلى الأشخاص أو إلى طوائف من الناس يفترض أن يكون لكل أفرادها نفس المشاعر والاهتمامات تقريباً (إن مشرفى الصف الأول لدى شعروا بتجاهلهم أو لقد استجابت المجموعة بحماس غير أن لديهم بعض التحفظات على ....)

تعتبر القدرة على تفهم الآخرين عبر الثقافات ، التى تتزايد أهميتها، حالة خاصة من حالات تفهم الآخرين ، عبر حواجز الثقافات ، وكثيراً ما تشمل قدراً كبيراً من البحث عن المعلومات .

كما تطلق الأسماء الآتية على تفهم الآخرين :

\* التعاطف .

\* الإصغاء .

\* الإحساس بالآخرين .

\* إدراك مشاعر الآخرين .

\* التفهم التشخيصي .

ويحتوى مقياس تفهم الآخرين جدول ( ١-٥ ) على مقياسين (أ) مقياس لدى تعقد تفهم الآخرين وعمقه ويتفاوت بين تفهم المعانى الظاهرة أو المشاعر الواضحة و تفهم الأسباب المعقدة والخفية الكامنة وراء التصرفات المستمرة . (ب) الإصغاء والاستجابة للآخرين ومقدار الجهد المبذول فى الإصغاء والاستجابة للآخرين ، ويتفاوت بين الاستماع البسيط لتوضيح التصرف السابق للناس و قيام الشخص بقصارى جهده لمساعدة الناس فى مشاكلهم الشخصية أو البينية .

وعادة ما يظهر تفهم الآخرين عادة على الصور الآتية :

\* إدراك مشاعر الآخرين ومزاجهم .

\* استخدام الفهم القائم على الإصغاء والملاحظة فى التنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها .

\* تفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطقتاتهم .

\* تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية الطويلة العهد لدى الأشخاص . وأنماط سلوكهم ومشاكلهم .

إن الفهم الممطوط والعين الحزينة يعينان أن هذا الشخص كان محبطاً .

للبلدان عادات مختلفة ، فعندما تخطو على ظهر سفينة فانت تحاول أن تكون سفيراً ؛ لأنك تمثل حكومة بلدك بطريقة ما وهم أيضاً يمثلون بلدانهم . لذلك فعندما خلع هذا الشخص حذاءه لم أكن لألج هناك بحذاء صيد خلفه ، فخلعت حذائى وسرت على القنطرة بجواربى . لم يؤذنى ذلك كثيراً ، بل أعتقد أنه ساعدنى على أن أتعامل معه بطريقة أفضل (تفهم أ. ٣، ب. ٤) .

جدول (٥-١) مقياس تفهم الآخرين

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>عمق تفهم الآخرين</b>
١- (١)	غياب التفهم : يسئ الفهم ، أو يفاجأ بمشاعر الآخرين وتصرفاتهم ، أو ينظر إليهم بناء على فكرة مسبقة لها علاقة بالنوع أو الجنس أو الثقافة.
١ . صفر	لا ينطبق : أو لا يظهر إدراكاً واضحاً بوجود الآخرين ، ولكن لا توجد شواهد سوء فهم حاد . كثيراً ما يكون هذا المستوى مصاحباً للإقناع المباشر ( تأثير ٢.١ ، ٣.١ ) .
١ . ١	يتفهم إما المشاعر وإما المضمون . يتفهم إما المشاعر الحالية وإما المضمون الظاهر . ولكن ليس كلاهما معاً .
٢ . ١	يتفهم المشاعر والمضمون معاً . يتفهم المشاعر الحالية والمضمون الظاهر سوياً .
٣ . ١	يتفهم المعاني : يتفهم الأفكار أو الاهتمامات أو المشاعر الحالية التي لم يفصح عنها . أو يهيئ الآخرين للتصرف وفقاً لرغبة المتحدث .
٤ . ١	يتفهم المسائل الأساسية : يتفهم المشاكل غير الظاهرة والأسباب الكامنة وراء مشاعر الشخص الراحة والطويلة العهد ، وكذلك سلوكياته واهتماماته ، أو يعطي صورة متوازنة عن نقاط القوة والضعف لدى شخص آخر .
٥ . ١	يتفهم المسائل الأساسية المعقدة : يتفهم الأسباب المعقدة الكامنة خلف المواقف الأساسية الدائمة للأشخاص وأنماط سلوكهم ومشاكلهم.
ب	<b>الإصغاء والاستجابة للآخرين :</b>
ب (١-)	لا يتعاطف : يهين الآخرين ويجعلهم محبطين .
ب . صفر	لا ينطبق : أو لا يبذل أى مجهود للإصغاء .
١ . ب	يُصغى . يلتقط إشارات عن مشاعر الآخرين ومعانيهم ، أو يستمع عندما يقصده شخص ما . قد يسأل أسئلة تشخيصية مؤكدة ، ويستخدم فهمه في تفسير التصرفات السابقة للآخرين .
٢ . ب	يجعل نفسه مهتماً للإصغاء : يطبق سياسة الباب المفتوح . يقوم بما في وسعه لتشجيع الحوار ، أو يتقصص الفهم فعلياً (عادة من أجل التأثير على الآخرين وتطويرهم ومساعدتهم وقيادتهم).
٣ . ب	يتنبأ بربود أفعال الآخرين : يستخدم الفهم القائم على الإصغاء والملاحظة للتنبؤ والاستعداد لردود فعل الآخرين .
٤ . ب	يصفى بتجاوب : يعكس اهتمامات الآخرين . من السهل التحدث إليه . أو يستجيب لاهتمامات الآخرين بتغيير سلوكه الشخصي بأسلوب متجاوب ومفيد .
٥ . ب	يتصرف للمساعدة : يساعد الناس في المشاكل المطروحة أو الملحوظة . [ملاحظة للمقيمين : اعتبر أيضاً تطوير الآخرين ، التوجه لخدمة العملاء ، أو الخبرة التخصصية ، فإذا كان من الواضح أن النية تطويرية أو لخدمة العملاء أو كانت مشكلة تخصصية أدرج التقييم على مقياس تفهم (أ) والتصرف على مقياس الجدارة الأخرى . أما إذا كانت النية والمحتوى لا يشتملان على إحدى الجدارات الأخرى بوضوح ، سجل التصرف هنا أيضاً . والفارق بين السلوك المتجاوب وبين الأثر والتأثير هو أن المتحدث في الأولى لا يدخل الموقف بهدف خاص من البداية ، ولكنه يستجيب ، (بمرونة) إلى حاجيات الآخرين أو وضعهم .

(مدرس/ مرشد تعليم الكبار) كان من الصعب للغاية على (مارى) أن تكتب خطتها الدراسية وكان ذلك مؤلماً لها للغاية . فعندما يكون لديك إحساس ذاتي بأنك لا تساوى شيئاً ثم تشرع فى تأمل خبرتك السابقة ، وتبدأ فى التحقق من أنك فعلاً ذو قيمة ، وأنه كان باستطاعتك فعلاً أن تكون شيئاً ما.... هذا الإدراك قد يكون مؤلماً للغاية . وقد كان مؤلماً (لمارى) بهذه الطريقة . فكانت تنظر إلى ما تعلمت ولسان حالها يقول : يا إلهى ، لقد أضعت كل هذا! هل فانتنى القطارة؟ (تفهم أ.و.، ب.١).

### العلاقة بالجدارات الأخرى

يستفيد تفهم الآخرين من البحث عن المعلومات ، بما فى ذلك الملاحظة ، الأسئلة المباشرة ، البحث غير المباشر عن المعلومات (من مصدر ثالث، شواهد غير مباشرة)، أو الأساليب المتعددة لاختبار الفرضيات .

يشكل تفهم الآخرين القاعدة التى لا تستغنى عنها المستويات العليا من الأثر والتأثير والتوجه لخدمة العملاء . وتتحدد فعالية الأثر والتأثير والتوجه لخدمة العملاء بعمق الفهم الدقيق ، ففى قصص نوى الأداء المتفوق يمتزج تفهم الآخرين مع الأثر والتأثير أو التوجه لخدمة العملاء فى نفس التصرف أو الواقعة.

كذلك فإن تفهم الآخرين يساعد تطوير الآخرين ، والوعى بالمؤسسة ، والعمل الجماعى ، والتعاون وبناء العلاقات .

ويقتضى تفهم الآخرين (ب.٤) (التحرك لخدمة الآخرين) مقداراً معتدلاً من المبادرة ، ويقترب من الأثر والتأثير والفارق بينهما أن لدى المتحدث فى الأثر والتأثير برنامجاً الخاص فى الموقف ، فى حين أنه هنا ببساطة يساعد أو يستجيب دون غرض آخر مسبق .

ويقتضى تفهم الآخرين المستوى الأول من المرونة (مرونة أ.١) ، وذلك فقط عندما يكون منظور المتحدث أو اهتماماته متعارضة مع أولئك الذين يستمع إليهم ، غير أن المستوى الرابع (تفهم ب.٤ - التصرف المتجاوب) يتطلب بعض المرونة .

## التوجه لخدمة العملاء (عملاء)

يتضمن التوجه لخدمة العملاء الرغبة في مساعدة الآخرين ، أو خدمتهم من أجل الاستجابة لحاجاتهم . إنه يعنى تركيز الجهود على اكتشاف حاجة العميل أو الزبون وقضاها . وهو يتشابه فى عمق الفهم مع تفهم الآخرين وأحياناً تتوازى تصرفاته مع الأثر والتأثير . أما الفارق بينهما فهو أن التركيز الأول هنا على تفهم حاجات الآخرين (وليس التفهم العام لأفكارهم، مشاعرهم أو تصرفاتهم) ، ثم عمل شئ لمساعدتهم أو خدمتهم (وليس للتأثير عليهم بهدف مساندة البرنامج الخاص لدى المتصرف).

وقد يكون العميل عميلاً حقيقياً (أى عميلاً خارجياً) ، أو المستخدم الطرفى فى نفس المؤسسة (أى عميلاً داخلياً) . وفى بعض الأحيان يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء . فعلى سبيل المثال ، قد يظهر المدرسون توجهاً لخدمة العملاء مع الطلاب أو مع أولياء الأمور ، ورجال الدين يظهرون نفس التوجه نحو المصلين أو الفقراء والمرضى واليتامى من خارج المؤسسة الدينية . وفى هذه الحالات فإنه من المفيد أحياناً استخدام مقياسين (عملاء) واحد لكل مجموعة عملاء .

وقد أطلقت على التوجه لخدمة العملاء مسميات أخرى مثل :

- \* المساعدة والتوجه للخدمة .
- \* التركيز على احتياجات العميل .
- \* تشريك العميل .
- \* التركيز على المستخدم الطرفى .
- \* الاهتمام برضاء المريض .

ويحتوى مقياس التوجه لخدمة العملاء (جدول ٢-٥) على بعدين اثنين : البعد الأول (أ) يقيس شدة الرغبة واكتمال التصرف ، والمقصود باكتمال التصرف هو التصرف كخاص أو استشارى أمين للعميل. والبعد الثانى (ب) : هو مقدار الجهد والمبادرة

## جدول (٢-٥) مقياس التوجه لخدمة العملاء (عملاء)

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>التركيز على رغبات العملاء</b>
١. (٣)	يعبر عن توقعات سلبية من العملاء : يصدر تعليقات تعميمية سلبية عن العملاء . يحمل العملاء مسئولية النتائج السلبية . ويشمل هذا أيضاً تعليقات حول العرق أو الجنس . [ملاحظة للمقيمين : التعليقات السلبية الصحيحة موضوعياً لا تدرج هنا مثل وصف أحد العملاء الذي سبق دخوله السجن بأنه (رد سجون)].
١. (٢)	يعبر عن عدم الوضوح غير واضح تجاه طلبات العميل ومدى مسئوليته عنها (لم أكن متأكداً من الغرض من هذا الاجتماع ، لم أكن واثقاً مما كان العميل يريد بالتحديد) مع عدم اتخاذ أي خطوة لتوضيح الموقف .
١. (١)	يركز على قدراته الشخصية : يرغب في إطلاع العميل على حقائق ، أو على إمكانياته الذاتية ، أو على إمكانيات الشركة بدلاً من التركيز على حاجيات العميل .
١. صفر	يقدم أقل قدر مطلوب من الخدمة : يقدم رداً فورياً ومرتبلاً على سؤال العميل دون التعمق في خلفية الحاجات أو المشاكل الكامنة أو محاولة تفهم الإطار العام لسؤال العميل .
١. ١	يتابع : يتابع طلبات العميل واستفساراته وشكواه . يُعلم العميل - أولاً بأول - عما يجري بخصوص تقدم المشاريع ولكنه لا يتطرق إلى المسائل أو القضايا الجوهرية التي تشغل بال العميل .
١. ٢	يحافظ على اتصال واضح مع العميل بخصوص التوقعات المتبادلة : يراقب رضا العميل . يوزع معلومات مفيدة على العملاء . يقدم خدمة وودودة بهيئة .
١. ٣	يتحمل المسئولية بصفة شخصية : يحل مشاكل خدمة العملاء فوراً ، وبدون التهرب من المسئولية ، أو اللجوء إلى الدفاع .
١. ٤	يجعل نفسه رهن إشارة العميل : يكون ذا نفع خاص للعميل الذي يتعرض لظروف حرجة . يعطى العميل رقم هاتف المنزل ، أو أي وسيلة أخرى لتيسير الاتصال ، أو يقضى وقتاً إضافياً في مكان العميل [قد لا يكون هذا المستوى مهماً في بعض الظروف ، وقد يكون ضرورياً في البعض الآخر ، وذلك وفقاً للملابسات الموقف].
١. ٥	يتصرف لتحسين الوضع : يقوم بمحاولات ملموسة لإضافة قيمة للعميل ، أو لجعل الأشياء أفضل بطريقة ما . يعبر عن توقعاته الإيجابية تجاه العميل .
١. ٦	ينكب على الاحتياجات الأساسية : يبحث عن المعلومات المرتبطة بالحاجات الأساسية الحقيقية للعميل ، والتي تكمن خلف ما عبر عنه العميل في البداية ، ويوفق بينها وبين الخدمات أو المنتجات المتوفرة (أو المعدلة وفقاً لتلك الحاجات).
١. ٧	يستخدم مرئيات طويلة المدى : يعمل وفقاً لمرئيات طويلة المدى في التعامل مع حاجيات العميل .

تابع : جدول (٢-٥)

المستوى	الوصف السلوكي
	قد يضحي بتكلفة ما في الحاضر من أجل علاقة بعيدة المدى . ينظر إلى مصلحة العميل على المدى الطويل . قد يبادر بأفعال ينتج عنها نجاح ظاهر للعميل ثم يثنى عليه لهذا النجاح .
٨ . ا	يتصرف كناصح أمين : يبني رأياً مستقلاً عن حاجات العميل أو مشاكله أو فرصه وإمكانية تحقيقها . ويتصرف وفقاً لهذا الرأي . ( مثال : يقترح مدخلاً مناسباً وجديداً يخالف ما يطلبه العميل ) . يصبح وثيق الارتباط بعملية اتخاذ القرار لدى العميل ( نجاح الأداء في هذا المستوى مرهون بعلاقة ناجحة على مدى فترة من الزمن ) قد يدفع العميل لمواجهة أمور صعبة .
٩ . ا	يتصرف كمستشار للعميل : يقف إلى جانب العميل في مواجهة المؤسسة مع ضمان المصلحة على المدى البعيد للمؤسسة . مثال ينصح العميل بعدم التوسع بالشراء حالياً (و بذلك يحتفظ باستمرارية العميل مستقبلاً) . يدفع إدارة الشركة لحل مشكلة متعلقة بعمله له شكوى عادلة بخصوص معاملة الشركة له .
ب	المبادرة (الجهد الاستثنائي) المبذول لمساعدة أو خدمة الآخرين
ب . (١-)	يعزو جهود الآخرين : يعطي ملاحظات سلبية عن العملاء ، أو يستاء من العميل الذي يواجه مشاكل .
ب . صفر	لا يتصرف : قد يتعلل لم يكن يوسع قضاء ذلك الشأن بسبب ..
ب . ١	يقوم بالعمل الروتيني المطلوب : يهتم بقضاء حاجة العميل.
ب . ٢	يخرج عن المألوف في تقديم المساعدة : يقوم بأكثر من العمل الروتيني المطلوب ( ضعف الوقت أو الجهد ) .
ب . ٣	يتخذ إجراءات استثنائية ملموسة لتلبية حاجات الآخرين : حوالى ضعفين إلى ستة أضعاف الوقت و الجهد المستخدمين .
ب . ٤	يشرك الآخرين في عمل تصرفات استثنائية لتلبية حاجة شخص ما .
ب . ٥	يبذل جهوداً غير عادية : يستخدم وقته الخاص أو يعمل طوال أسابيع عديدة لمساعدة الآخرين . يأخذ على عاتقه أعمالاً أو يبذل جهوداً تتعدى الوصف الوظيفي بمراحل.

المتخذة لصالح العميل ، وذلك تدرجاً من بذل القليل من الوقت الإضافي : لجعل الآخرين يتطوعون بجهودهم لخدمة العملاء - إلى بذل جهود غير عادية (مثال : أنشأ مستشار مكتب توظيف برنامجاً تدريبياً للمتقدمين للوظائف ، وقام بإدارته بعد أوقات الدوام لمدة ساعتين إلى ثلاث ساعات أربع مرات أسبوعياً لعدة أشهر ) .



(ومثال آخر تولى مندوب مبيعات أسمدة وحبوب إدارة محل حبوب يملكه أحد عملائه لأكثر من أسبوع ؛ وذلك عندما مرض العميل فجأة ، وعُجل به إلى المستشفى .)

وتشتمل المظاهر التقليدية للتوجه لخدمة العملاء على :

\* البحث بعمق لمعرفة الحاجيات الحقيقية لدى العميل والكامنة وراء تلك التي عبر عنها في البداية ، والتوفيق بينها وبين المنتجات والخدمات المتوفرة (أو المعدلة وفقاً لهذه الحاجيات).

\* تحمل مسئولية تصحيح مشاكل خدمة العملاء بصفة شخصية ، أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسئولية .

\* العمل كناصح أمين يتصرف بناء على رأى مستقل بخصوص حاجات العميل ومشاكله وفرصه وإمكانيات وضعها موضع التنفيذ.

\* العمل بنظرة بعيدة المدى لمواجهة مشاكل العميل :

كانت إحدى العمليات تواجه صعوبة الحصول على شيك فيه مال مُعاد، فلجأت إلى قائلة إن مدير العمليات كان فظاً معها . كنت متأكداً من أن هناك سوء تفاهم : لأن ذلك لم يكن من طبيعته . على كل حال ، فقد اعتذرت لها وساعدتها في الحصول على ذلك الشيك، ثم تركتها تذهب . لم يستغرق الأمر منى أكثر من دقائق معدودة ، ولكنها كانت كافية لحل المشكلة ، فقد غادرت وهى مستريحة أكثر مما كانت عليه لدى مجيئها (عملاء ٢٠١، ب.١).

(خلال مفاوضات حرجة لفائدة هذا العميل) عندما كنت أذهب لزيارة صديقى فى لندن، كنت أخطب العميل قائلاً: كيف حالك يا سيد فلان، كيف تسير الأمور عندك ، ما رأيك فى .....، وكان هذا يعطيه شعوراً بأننى فعلاً فى خدمته ، وأنه الأهم بالنسبة لى .

كان ذلك العميل يعانى مشاكل مالية ، قد أنشأت معه علاقة حميمة على مر السنين كصديق وشريك عمل ومندوب مبيعات . كان يحترم رأبى من واقع تلك العلاقة ، وساعدته خلال تلك السنوات فى تصحيح أعماله ومواكبته مع ظروف السوق . كان فى السابق تاجر جملة ، ثم نجحت فى إقناعه بتركيز جهوده على البيع بالتجزئة وربما التخلص من بعض

النوعيات غير المربحة ، وتبسيط عمله مع التركيز على ما يمكن أن يحقق له أقصى ربح (عملاء أ.أ.، ب.٣). [يُدرج أيضاً تحت بناء العلاقة] .

### العلاقة بجدارات أخرى

التوجه لخدمة العملاء تستمد المساعدة من البحث عن المعلومات وتفهم الآخرين .

وتعتبر المبادرة إلى حد كبير جزءاً من التوجه لخدمة العملاء ؛ والمقياس ب (الجهود) للجدارتين متطابق تقريباً بالفعل . كذلك فإن (عملاء أ.أ. ٦ و زيادة) تستلزم مستويات متوسطة على البعد الزمني للمبادرة .

وعادة ما يكون التعبير عن التوجه للإنجاز متعلقاً بتحسين الأداء لدى مؤسسة العميل (إنجاز أ.أ. ٥ فما فوق) .

كذلك فإن المستويات العليا من خدمة العميل ( أ.أ. ٦ إلى أ.أ. ٨ ) تتضمن ما يلي :

#### \* البحث عن المعلومات .

\* تفكيراً تحليلياً أو إدراكياً على الأقل في المستويات المنخفضة إلى المتوسطة.

\* تفهم الآخرين أو تفهم المؤسسة ( مستوى متوسطاً إلى عالٍ ) .

\* إما خبرة تخصصية أو عقلية أعمال أو كليتهما ، وذلك حسب طبيعة المنتج أو الخدمة ومحتواهما .

\* مستوى متوسطاً إلى عالٍ في بناء العلاقات . وفي بعض المراكز شديدة الاهتمام

بخدمة العملاء (مثل مدير العلاقات مع العميل) ، فإن بناء العلاقات وخدمة

العملاء متلازمان بحيث إن استخدام أى منهما يتضمن الأخرى ويدعمها .



## الفصل السادس مجموعة الأثر والتأثير

تعكس مجموعة التأثير الاهتمام الدفين لدى الشخص بالتأثير على الآخرين ، ويُعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ <sup>(١)</sup> . وعادةً ما يتأثر دافع النفوذ الذي يغذى السلوك الناجع باعتبارات مصالح المؤسسة ، أو مصالح الآخرين حيث لم يتبين لنا أن المؤيدين الأكثر تفوقاً ينشدون منزلة أو صيتاً أو سمعة ، أو أى مكسب شخصى على حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة. إن النية والتصرفات التى تدرج على المقياس الإيجابى فى كل الجدارات يجب أن تكون اجتماعية إلى درجة معقولة، بمعنى أن التأثير المطلوب يكون للمصالح العام ، أو على الأقل غير ضار به . فالتنافس الطاحن داخل المؤسسة ، أو استخدام التأثير للمكسب الشخصى على حساب المؤسسة ككل - يتم إدراجه على الجانب السلبى من مقياس الأثر والتأثير .

### الأثر والتأثير (تأثير)

يعبر الأثر والتأثير عن النية فى الإقناع والتأثير ، أو ترك انطباع قوى لدى الآخرين ؛ وذلك من أجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث ، أو من أجل الرغبة فى ترك أثر أو تأثير معين على الآخرين .

أما الفارق الدقيق بين الأثر والتأثير وبين تفهم الآخرين أو التوجه لخدمة العملاء ، فيتلخص فى أن المتحدث يرمى إلى مقاصده الخاصة فى حالة الأثر والتأثير ، أو يصبو إلى إحداث انطباع محدد مقصود ، أو الحصول على إقرار الآخرين على تصرف معين .

ويطلق على الأثر والتأثير عدة أسماء أخرى منها :

\* التأثير الإستراتيجى .

\* إدارة الانطباع .

- \* حب الظهور .
- \* الإقناع الموجه .
- \* التأثير التعاوني .

ولقياس **الأثر والتأثير** بُعدان اثنان : البعد الرئيسي ( أ ) يصف مقدار التصرفات التي تتخذ للتأثير على الآخرين ومدى تعقيدها ، تتدرج من التقديم المباشر إلى الإستراتيجيات المعقدة التي تشمل خطوات متعددة أو أشخاصاً آخرين . والبعد الثانوي ( ب ) ، ويغطي اتساع التأثير بدءاً من شخص واحد إلى المؤسسة بالكامل ، ثم إلى الأحداث الصناعية أو السياسية على مستوى العالم .

عندما يستخدم التأثير على أفراد آخرين ( أى على اتساع بسيط ) فإنه يعتمد على **تفهم الآخرين** حيث إنه من الصعب أو من المستحيل التأثير على الآخرين بكفاءة واستمرارية بدون تفهمهم . وبالمثل فإن الشخص بحاجة إلى **الإدراك التنظيمي** حتى يستطيع التأثير بصفة فعالة على المؤسسة ( تأثير على اتساع كبير ) .

تشتمل مؤشرات **الأثر والتأثير** على ما يلي :

- \* توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى على نظرة الناس للمتحدث .
- \* الاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق .
- \* استخدام أمثلة محسوسة، وسائل إيضاح، عروض حية ..... الخ .
- \* تجميع ائتلافات سياسية، بناء دعم لأفكاره من وراء الستار .
- \* إظهار بعض المعلومات ، أو حجبها عمداً للحصول على تأثير معين .
- \* استخدام مهارات عمل المجموعات لقيادة مجموعة أو توجيهها .

بدلاً من أن تشتري قطعة واحدة ، لماذا لا تغير الغرفة بأكملها؟ باستطاعتك الحصول على قدر طيب من الأثاث مقابل هذا المال ، طالما أنك تذهب إلى هذا الحد ، فمن الأولى أن تغير الغرفة بأكملها ( تأثير ٢٠١ ، ب ١ ) .

عندما بدأت هذا العمل كان لدى قدر بسيط من المؤهلات الرسمية. أردت أن أقدم انطباعاً عملياً جاداً بحيث لا يشك أحد في أهليتي . كنت دائماً أصف شعري إلى الخلف وأرتدى بذلة رسمية وكعباً قصيراً . وهكذا وبعد أن أثبتت نفسي في العمل بدأت في التراجع بعض الشيء إلى سالف طبيعتي . (تأثير أ. ٤ ، ب. ٢) .

كنت أعلم أن إرسالنا ذلك الخطاب إلى أعضاء مجلس النواب سوف يغضب اثنين أو ثلاثة من كبار الضباط المعنيين بهذا التدبير ، ولكنني كنت أعلم أيضاً أن ذلك سوف يضع حداً للاعتماد على مصدر واحد في التدبير . وبالفعل بمجرد وصول الخطاب إلى (البنجابيون) توقف كل شيء ، وعلم الجميع أن كل شيء معلق . وبالطبع فقد كان أول ما جاعني مكالمات الجنرال "س" الذي سبب عائلتي لأنه ، بلا شك ، قد تلقى توبيخاً من رئيسه [تصرف خطير . إرسال خطابات اعتراض إلى النواب مع فهم لسلسلة الأسباب الناجمة عن تصرف الآخرين والمؤدية إلى توقع مكالمات هاتفية حادة ، يحتوي أيضاً الإدراك التنظيمي ( تأثير أ. ٥ ، ب. ٤ ، علاوة على تفهم أ. ٤ ، ب. ١ ) ] .

كنت أعلم أن إقناع زوجته بالانضمام إلى الشركة مهم بقدر إقناعه هو . لقد تعمدت أن أريه حوض السفن ، ثم شرعت في الإعداد لتعريف زوجته إلى اثنين من أقربائي في نادي الفروسية [أشرك الأقرباء في التأثير على الزوجة حتى تقنع بدورها زوجها في الانضمام إلى شركة المتحدث تأثير ٨١ ، ب. ١] .

(استشاري يعطى مجموعة من المديرين عرضاً عن خطة تخفيض العمالة ، وكان من بينهم مدير مبيعات شديد الميل إلى تأجيل الخلافات) تفكرت في أنني لو أقدمت مباشرة على الإفصاح عن المنطقة التي كان الواضح أنها لم تحقق شيئاً في التسويق ، فسيكون بالإمكان أن يعزو ذلك إلى لآلئ سبب وسبب ، وأن يفسر أسباب عدم اتخاذها لأي قرار من هذا القبيل وأسباب رغبته في ترك الأمور على حالها . لذلك فقد بدأت بتوجيه حديثي إلى المدير الإداري قائلاً : "هنالك ستة منكم وست من السكرتيرات ولم تنقص أي من هذه الأعداد ، لماذا لم نبدأ بتخفيض عدد هذه السكرتيرات؟ لماذا لم نبدأ من أبوابكم الأمامية أنتم مباشرة؟ وبالطبع فقد كبل ذلك أقدامهم جميعاً . لم يكن أيُّ منهم يتوقع أن أتسأل عن سكرتيراتهم . وهكذا فقد

## جدول (١-١) مقياس الأثر والتأثير (تأثير)

المستوى	الوصف السلوكي
١	التصرف المتخذ للتأثير على الآخرين
١. ١	نفوذ الشخص : منافسات جد حادة داخل المؤسسة ، الاهتمام بالوضع الشخصي بفض النظر عن الضرر الذي قد يلحق بالمنظمة .
٢. ١	غير قابل للتطبيق : لا يبدي أى محاولة لإقناع الآخرين أو التأثير عليهم .
٣. ١	يبدي الرغبة بوزن القيام بفعل محدد : يرغب فى التأثير على الآخرين من خلال الحرص على مظهره وسمعته ومركزه الأدبي .
٤. ١	يتخذ خطوة واحدة للإقناع : لا يحاول التكيف مع مستوى المخاطبين أو ميولهم . يستخدم الأسلوب المباشر فى الإقناع سواء فى المناقشات أو فى تقديم العروض (مثال الإقناع بالحجة أو بالبيانات أو بالتصور الشامل أو باستخدام أمثلة محسوسة أو وسائل سمع بصرية أو بيان عملى ... الخ) .
٥. ١	يتخذ خطوتين من أجل الإقناع : لا يحاول التكيف مع المخاطبين أو اهتماماتهم ، وإنما يعد عروضاً رصينة معتمدة على البيانات، يسوق أكثر من حجة أو حجتين خلال العرض أو المناقشة .
٦. ١	يحسب أثر تصرفاته أو كلماته : كيف العرض أو المناقشة بحيث تتناسب مع مستوى المخاطبين واهتماماتهم . ينتبأ بتأثير التصرف ، أو أى شئ آخر على نظرة الآخرين للمتكلم .
٧. ١	يدبر تصرفات شديدة التأثير : يحسم السلوك المرغوب فيه لدى الآخرين أو يقوم بعمل شديد التأثير معد بحكمة غير عادية للحصول على أثر معين [ملاحظة للمقيمين : التهديدات أو إظهار الغضب الشديد لا يدرجان تحت تصرف شديد التأثير انظر التوجيه مستوى ٨. ١] .
٨. ١	يتخذ خطوتين للإقناع : وكل من الخطوتين معد لمخاطب ما أو مخطط للحصول على تأثير محدد أو التنبؤ والاستعداد لردود أفعال الآخرين .
٩. ١	ثلاث خطوات أو تأثير غير مباشر : يستخدم خبراء أو طرفاً ثالثاً للتأثير ، أو يتخذ ثلاثة تصرفات مختلفة أو يسوق حججاً مدبرة ومعقدة . يقوم بتكوين ائتلافات سياسية . يننى التأييد لأفكاره من وراء الستار ، يدلى ببعض المعلومات أو يحجبها عن قصد بهدف الحصول على تأثير محدد . يستخدم مهارات العمل الجماعى لقيادة مجموعة أو توجيهها .
١٠. ١	إستراتيجيات معقدة للتأثير : يستخدم إستراتيجيات معقدة مكيفة وفق الحالة [مثال : يستخدم سلسلة من التأثيرات غير المباشرة : يجعل ( س ) يوضح لـ ( ص ) حتى يقوم ( ص ) بإخبار ( ج ) عن كذا] . يهندس الحالات أو الوظائف أو يغير هيكل المؤسسة ليشجع سلوكاً معيناً . يستخدم مناورات سياسية لبلوغ هدف أو تسجيل أثر وهذا المستوى من تعقد التصرف يرتبط عادة بالمستويات (٤) و (٥) و (٦) من تفهم الآخرين أو المستويات المقابلة من الإدراك التنظيمي .

## تابع : جدول (١ - ١)

المستوى	الوصف السلوكي
ب	اتساع التأثير : التفهم أو شبكات الاتصال (فى صلب المؤسسة أو خارجها) .
١. ب	شخص واحد آخر .
٢. ب	وحدة عمل أو فريق مشروع .
٣. ب	قسم .
٤. ب	إدارة أو شركة صغيرة بأسرها .
٥. ب	شركة كبيرة بأسرها .
٦. ب	منظمات المدينة السياسية أو الحكومية أو المهنية .
٧. ب	منظمات الولاية السياسية أو الحكومية أو المهنية .
٨. ب	المنظمات الوطنية السياسية أو الحكومية أو المهنية .
٩. ب	المنظمات الدولية السياسية أو الحكومية أو المهنية .

حصلت على فرصتى ، وقبل أن يفيقوا من الصدمة فاجأتهم بسؤال عن تخفيض قسم التسويق. وحيث إن مدير المبيعات كان لا يزال يعانى نوعاً ما من الصدمة، فإنه لم يكن يتوقع سؤالاً بخصوص قسم التسويق التابع له : لذلك فقد هب اثنان من المديرين الآخرين لمهاجمة ذلك المسكين (مدير المبيعات) : لأنه لم يدفع مدير التسويق التابع له إلى تقليص الأعداد فى القسم الذى يضعه فوق كل اعتبار. وهكذا فقد حصلنا فى نهاية اليوم على ما كنا نرغب فيه ولكن بطريقة ملتوية. لقد أمتعنى هذا كثيراً (تأثير ٨، ب).

## العلاقة بجدارات أخرى

يشمل الأثر والتأثير (أ. ٤ وما فوق) على تفهم الآخرين ، فالاستخدام الفعال للتأثير يعتمد على التفهم الدقيق للعلاقات بالآخرين . فأحياناً ما يقوم الناس بالتأثير والمداخلة دون توفر قدر مناسب من الفهم ، ولكن التأثير فى هذه الحالة يكون أقرب إلى العشوائية والخروج عن مستوى التحكم ، علاوة على عدم دلالته على الأداء المتفوق. والإدراك التنظيمى هو أساس التغير فى الأثر والتأثير ، وأثره أكبر اتساعاً (الطرف الأعلى من المقياس ب) .



إن استخدام إستراتيجيات **الأثر والتأثير** (أثر ٦.أ إلى ٨.أ) يستلزم مستوى متوسطاً من **التفكير التحليلي والإدراكي** علاوة على قدر من **المرونة** .

وعادة ما تساند **المبادرة الأثر والتأثير** لأنه من الممكن الأخذ بالمبادرة من أجل **الأثر والتأثير** كما هو الحال بالنسبة لأغراض أخرى.

وعادة ما تؤيد بناء **العلاقات الأثر والتأثير** على مستوى **المؤسسة** (ب.٢ وأعلى) فتقدم المعلومات ، علاوة على أسس التحالف والتأثير غير المباشر .

وتعتبر مجموعة **الجدارات الإدارية** التي سنتناولها بالشرح فى **الفصل السابع** : **تطوير الآخرين والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق** - حالات خاصة من **الأثر والتأثير** تعبر كل منها عن غرض خاص .

ولا يعتبر **الحزم** حالة خاصة من **التأثير** ؛ حيث إن النية هناك ليست **التأثير** أو الإقناع بصفة عامة ، وإنما لفرض إرادة أو رغبات الشخص على الآخرين .

### **الإدراك التنظيمى (تنظيمى)**

يشير **الإدراك التنظيمى** إلى مقدرة الشخص على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى (عملاء ، موردين ، الخ) أو يشير ، على مستويات أعلى، إلى مقدرة الشخص على إدراك وضع المؤسسة فى إطارها العالمى الأعم . ويشمل هذا القدرة على تحديد صانعى القرارات الحقيقيين والأشخاص نوى التأثير عليهم . كما يعنى التنبؤ بالطريقة التى سيؤثر بها حدث أو وضع جديد ما على الأشخاص والمجموعات داخل المؤسسة ، أو وضع المؤسسة إزاء الأسواق والسياسات والشركات الوطنية والعالمية .

هذا القياس موازٍ لمقياس **تفهم الآخرين** ، ولكن الموضوع هنا هو المؤسسة وليس الأفراد . وبالتبع فإن مستويات متوسطة من **تفهم الآخرين** تعتبر أقل مما هو مطلوب للمساهمة فى **الإدراك التنظيمى** ، ولكن هاتين الخاصتين لا تعتمدان بالضرورة على

بعضهما البعض . وبتعبير أوضح ، فإن الحيوانات السياسية قد لا تُصغى إلى أناس آخرين يعبرون عن آراء لا توافق مقاصدهم ، كما أنهم كثيراً ما يتهمون بنقص فى التصرفات الاستجابية (والتي تعرف أيضاً بالإحساس بشعور الآخرين).

هذا المقياس قد يشير إلى الوعى والأثر داخل المؤسسة التى ينتمى إليها الفرد (يرمز له **تنظيمى د**) ، أو الوعى والأثر على مؤسسات خارجية ( عميل، مورد .. الخ و يرمز له **تنظيمى خ**) .

وفى دراسات مختلفة استخدمت أسماء أخرى **للإدراك التنظيمى** ، مثل :

\* قواعد اللعبة فى المؤسسة .

\* تجنيد الآخرين .

\* تفهم مؤسسات العملاء .

\* استخدام سلسلة الأوامر .

\* الذكاء السياسى .

البعد الأساسى (أ) لمقياس **الإدراك التنظيمى** (جدول ٢-٦ ) هو مدى تعقيد الفهم وعمقه : أى عدد العوامل التى يأخذها الفرد بعين الاعتبار فى **الإدراك التنظيمى** . ويتدرج عمق الفهم للمؤسسة من تفهم التسلسل الرسمى للوظائف فيها إلى تفهم الأمور الخفية طويلة المدى . أما البعد الآخر (ب) فهو الاتساع ، ويقاس حجم المؤسسة التى يفهمها الشخص ، وهو يماثل مقياس الاتساع المستخدم للأثر والتأثير ( انظر جدول ٦-١ ) .

من المؤشرات التقليدية **للإدراك التنظيمى** ما يلى :

\* تفهم الهيكل غير الرسمى للمؤسسة (التعرف على الأشخاص الرئيسيين والمؤثرين على صانعى القرارات).

\* التعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة. ما الذي يمكن أو لا يمكن فعله في ظروف محددة أو على مستويات معينة.

\* التعرف على ومواجهة المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية المؤثرة على المؤسسة .

(مندوب مبيعات فنى ، بخصوص تعامل الشركة العملية مع عرض الأسعار) كنت أعلم أننا لن نرى العرض حتى تتم الموافقة عليه، لقد أرسلوه عبر حلقات التسلسل الإدارى إلى أعلى ، ولن نطلع عليه إلا بعد أن يصبح الأمر منتهياً . كان ذلك أحد قراراتهم الرسمية : إذ لديهم أمور حساسة ، فبعض مراكزهم سوف تغلق تماماً ومعداتنا الجديدة سوف يتم تركيبها فى غرفة الحاسب الآلى ، وبذلك سيتم نقل وظائف أكبر عدد من الناس . كذلك فإن لديهم مشاكل عديدة مع اتحاد العمال . أعتقد أنهم يشعرون بأنه كلما قل الإفصاح عن هذا العرض كان ذلك أفضل (تنظيمى خ. أ ٢ ، ب ٣) .

(استشارى يصف المنظمة العملية) قيل لى : إن المدير العام الجديد الذى تم جلبه إلى المؤسسة من بداية السنة الماضية نوع مختلف تماماً . والسؤال الذى كنت أطرحه دائماً عن هذا المنصب، هل هى نهاية المطاف بالنسبة لذلك الشخص؟ بمعنى هل وضعوه هنا تهميشاً أم إعداداً لمنصب أكبر؟ لقد كان هذا الشخص نفسه هو رئيس الشركة المرتقب ، واستنتجت أنه شخص شديد الأهمية : لذلك فقد قررت فوراً أنه يجب على مقابله ، وأنه فرصتنا الذهبية . وقابلت مدير الموارد البشرية يوماً لأحدثه فى إمكانية الحصول على موعد لمقابلة المدير العام التنفيذى .. (تنظيمى خ ٤ أ ، ب ٣) .

ربما كانت الإجراءات السابقة لـ "س" أقل استخداماً من تلك التى نستخدمها الآن . وكان السبب الجذرى لذلك (عدم استخدام النظام) هو الأسلوب الذى صمم به النظام . لقد كان هناك ضغط جوهري على مجموعة من الناس ولم تكن هناك جهود جماعية كبيرة ، لأن المدير الأعلى قرر فرضه على الناس، وذلك بدلاً من أن يجعلهم يبدون وجهة نظرهم، لقد فرض آراءه عليهم مباشرة (تنظيمى . د أ ٥ ، ب ٢) .

### العلاقة بجدارات أخرى

يعتبر البحث عن المعلومات مُساعداً هاماً للإدراك التنظيمى بما فى ذلك الملاحظة

جدول (١-٢) مقياس الإدراك التنظيمي (تنظيمي)\*

المستوى	الوصف السلوكي
١	عق فهم المؤسسة :
١. (١-)	يسئ فهم هيكل المؤسسة ، يتخطط .
٢. أ. صفر	غير ميسس : يستجيب للطلبات الظاهرية ، ويركز على أداء عمله متجاهلاً أو مزدرياً المناورات والخلافات الدائرة في المؤسسة .
١. ١	يفهم الهيكل الرسمي : يميز أو يصف (يستخدم) الهيكل الرسمي أو التسلسل الوظيفي للمؤسسة . سلسلة الأوامر ومراكز القوة والقوانين والنظم وإجراءات العمل الرسمية ... الخ .
٢. ١	يدرك الهيكل غير الرسمي : يدرك الهيكل غير الرسمي . وقد يستخدمه (يتعرف على الأشخاص الرئيسيين ، والمؤثرين على صناعة القرارات .... الخ).
٣. ١	يدرك الجو والثقافة : يتعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة . ما الذي يمكن وما الذي لا يمكن فعله في أوقات أو مناصب معينة. يتفهم ثقافة المؤسسة ، واللغة التي سوف تكون أكثر تأثيراً ويستخدمها .
٤. ١	يدرك المناورات والخلافات والسياسات الدائرة في المؤسسة : يدرك علاقات القوى الدائرة في صلب المؤسسة وكذلك العلاقات السياسية (ويصفها ويقدر على تحريكها) (التحالفات والتنافس).
٥. ١	يدرك الأمور الخفية في المؤسسة : يدرك أسباب التصرفات التنظيمية الحالية أو المشاكل الخفية أو الفرص المتوفرة في المؤسسة ويتعامل معها . أو يصف الهيكل الوظيفي الخفي في المؤسسة .
٦. ١	يدرك الأمور الخفية طويلة المدى في المؤسسة : يدرك المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية طويلة المدى والمؤثرة في المؤسسة في علاقاتها بالعالم الخارجي (ويتعامل معها) .

\* المقياس الثانوي (ب) للاندماج : انظر جدول (١-٦) .

والأسئلة المباشرة والتقصى غير المباشر للحقائق (عبر طرف ثالث أو شواهد غير مباشرة)، والأساليب المختلفة لاختبار الفرضيات.

أحياناً يكون بناء العلاقات أساساً للإدراك التنظيمي والتأثير لأنه يوفر مصدراً للمعلومات والفهم ، وكذلك يعد أساساً للتكتلات والتعاون في التأثير.

كما يساعد الإدراك التنظيمي المستويات التنظيمية من الأثر والتأثير ( ب.٢ فما فوق ) . كما قد يساعد قيادة الفريق والعمل الجماعي والتعاون .

## بناء العلاقات (علاقات)

**بناء العلاقات** هو بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيدين ، أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوماً ما فى تحقيق أهداف متعلقة بالعمل والمحافظة على تلك العلاقات ، وأحياناً يكون الهدف الواسطى واضحاً كما يبين المثالان التاليان :

بالنظر إلى المستقبل فإننى سأذهب إلى ميريلاند على الأرجح هذا العام والعام القادم : والسبب هو أننى أريد أن أوثق علاقتى مع الابنة حتى إنها إذا دخلت سن الثامنة عشر ، وتسلمت نقودها . وأرادت إنشاء أمانة : فإننى أريدها أن تختارنا أمانة عليها .

لقد وثقت علاقتى معه : لأننى أردت أن أقابل رئيسه . وأن أعرض عليه المشروع فى وقت ما . وأحياناً ما يكون الهدف الواسطى أقل ظهوراً ، ويتحدد وفقاً لاختيار الأشخاص الذين تطور العلاقة معهم . إن جدارة بناء العلاقات تشمل دائماً (ولو على المدى البعيد) أهدافاً متعلقة بالعمل . أما بناء علاقات صداقة صرفة من أجل الصداقة فإنها جدارة مختلفة (الاهتمام بالانتماء) لا يحتوئها القاموس الشامل .

فى النماذج المختلفة فقد أطلق على بناء العلاقات المسميات التالية :

- \* شبكة الاتصالات .
- \* استخدام الموارد .
- \* تطوير العلاقات .
- \* العلاقات الشخصية .
- \* الاهتمام بعلاقات العملاء .
- \* القدرة على بناء الصلات .

وقد يظهر بناء العلاقات إما داخل المؤسسة نفسها (ويرمز له بعلاقات د) ، أو مع أناس فى مؤسسات أخرى ، أو فى المجتمع (ويرمز لها بعلاقات خ).

جدول (١-٣) مقياس بناء العلاقات (علاقات)\*

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>قرب العلاقة المبنية :</b> ١. أ . يتجنب اللقاءات : انطوائي ، يتجنب العلاقات الاجتماعية. ١. أ . يتقبل الدعوة : يتقبل الدعوة أو العروض الحميمة من الآخرين ، ولكنه لا يقدم دعوة مقابلة . لا يكلف نفسه مجهوداً لبناء علاقة عمل .
٢. أ	يبنى علاقات مرتبطة بالعمل : يحافظ على علاقات عمل رسمية (محددة بشكل كبير بأمر متعلقة بالعمل ولا يشترط أن تكون رسمية اللهجة والتوعية والهيكل). يتطرق إلى محادثات عرضية حول أمور تتعلق بالعمل.
٣. أ	يعقد لقاءات غير رسمية من وقت لآخر يبادر أحياناً بتكوين علاقات غير رسمية وعفوية في العمل ، يتحدث عن الأطفال والرياضة والأخبار وغيرها.
٤. أ	يبنى الصلات غالباً ما يبادر بإنشاء علاقات غير رسمية أو عفوية في العمل مع شركائه أو عملائه . يبذل جهداً مقصوداً لبناء الصلات.
٥. أ	يعقد لقاءات اجتماعية موسمية يعقد لقاءات حميمة مع الشركاء أو العملاء من حين لآخر خارج العمل في النادي أو المطعم أو غيره أو يسعى لمواصلتها.
٦. أ	يعقد لقاءات اجتماعية متكررة . يعقد لقاءات حميمة مع الشركاء أو العملاء بصفة متكررة خارج العمل في النادي أو المطعم ، أو غيره ويسعى لمواصلتها.
٧. أ	يعقد لقاءات منزلية أو عائلية . من حين إلى آخر يستضيف الشركاء أو العملاء في المنزل أو يذهب إلى منازلهم .
٨. أ	يقيم علاقة شخصية حميمة : كثيراً ما يستضيف الشركاء أو العملاء في المنزل. تربطهم به صداقة حميمة . يستفيد من الصداقة الشخصية في توسيع شبكة اتصال الأعمال .

\* بالنسبة لمقياس الاتساع (ب) . انظر جدول (١-٦)

وحيث إن المستويات العليا من العلاقات غير مطلوبة في الكثير من الوظائف ، فإن هذا المقياس يعتبر مثلاً واضحاً للحقيقة القائلة : «إن كل ارتفاع في المقياس ليس بالضرورة في الاتجاه الأفضل» .

لدينا دراسات عديدة تفيد فعلاً أن العلاقات الشخصية القريبة جداً مع الزملاء والعملاء تميز نوى الأداء المتفوق ، غير أن المزج بين العمل والحياة الخاصة بنجاح على المدى الطويل يخرجنا في دقائقه وتفصيله عن نطاق هذا الكتاب .

إن البعد الأساسى (أ) لمقياس بناء العلاقات ( جدول ٣-٦ ) هو مدى الألفة والقرب فى العلاقة ، ويتدرج هذا البعد من لاشئ إلى علاقة عمل رسمية (أى لا تتجاوز موضوعات متعلقة بالعمل) ، ثم إلى علاقة صداقة شخصية تشمل أعضاء العائلة. والبعد الثانى ( ب ) يصف حجم شبكة الصداقات المبنية أو اتساعها. وهذا المقياس هو نفسه مقياس الاتساع لجدارة التأثير وجدارة الإدراك التنظيمى ( جدول ١-٦ ). وكثيراً ما لا يعطى الأشخاص فى المقابلات معلومات كافية لإسناد درجة إلى بعد الاتساع فى بناء العلاقات .

وتشمل المؤشرات السلوكية ما يلى :

- \* العمل قصداً على بناء الصلة ، جاهزية الشخص لبناء الصلة.
- \* بناء الصلة بسهولة ( قد يتم ملاحظة ذلك مباشرة فى المقابلات).
- \* تقاسم المعلومات الشخصية لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية.
- \* إنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع أشخاص عديدين قد يحتاج إليهم الشخص يوماً ما للحصول على معلومات أو مساعدة أخرى :

بدأ الأمر بمحادثة روتينية تبادلنا فيها السؤال عن أحوالنا : لأننى لم أكن قد رأيته منذ نحو شهر، ثم سأله إذا كان بإمكانى الدخول إلى غرف قطع الغيار : لإلقاء نظرة والتعرف على ما لديه . ثم كتبت قائمة باحتياجاتى والأغراض التى كان قد تركها ، فوافق على أن أحصل على القطع (علاقات أ. ٢ ، ب. ١) .

لقد وضعت نصب عيني أن أتكلم إلى مدير العمليات الذى كان عميلى ، وقلت له : إننى أرغب فى التحدث إلى كل من يعنيه الأمر فى اجتماع موسع : ثم اتصلت شخصياً بأكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين كانوا موجودين ، وأمضيت معهم من (١٠) إلى (١٥) دقيقة ، تحدثنا خلالها عن أشياء كثيرة وعن نفسى وعن الأهداف السامية التى نصبو إلى تحقيقها . وعلى الرغم من أننا واجهنا بعض المشاكل البسيطة مع الناس خلال هذا التدخل - إلا أننى لم أتعرض لأى مشكلة كبيرة معهم على الإطلاق (علاقات أ. ٤ ، ب. ٣).

نحن نقوم بالمؤانسة . كانت ليلة الافتتاح فى الأوبرا مساء السبت الماضى ، وكانت لدينا طاولة لـ (٢٠) فرداً من عليا القوم مع زوجاتهم وأزواجهم ، وقد واصلنا السهر حتى الثالثة صباحاً . لقد كانت سهرة تعارف رائعة .

ذهبت إلى (إد دى) رئيس موظفى الاستثمار و الذى تربطنى به علاقة صداقة قوية جداً و قلت : 'إد ، أنا بحاجة إلى أن أكرر هذا الأمر بنجاح ' . قام (إد) بإحضار رئيسه (الذى لا يفعل هذا عادة ) وكانت تلك مساعدة كبيرة [هذا مثال على استغلال علاقة قائمة أو شبكة تعارف ، وهو مثال يكثر وجود مثله فى مجموعة البيانات وليس فى هذه المجموعة : لأن هذه الأمثلة فى العادة صعبة فى التقييم (علاقات أ.أ) .

### العلاقة بجدارات أخرى

المستويات المتوسطة من تفهم الآخرين والأثر والتأثير تتضمن بناء العلاقات حيث إن النية فى بناء العلاقات هى ترك أثر طويل المدى على الآخرين. تفهم الآخرين ضرورى لاستيعاب الطريقة المثلى لمصادقة شخص ما .

ويقتضى بناء العلاقات قدرأً متوسطاً من المبادرة (القيام بأشياء اليوم لتهيئة الموارد المساعدة فى إيجاد فرص أو حل مشاكل مستقبلية).

وبمجرد أن تنشأ هذه العلاقات والشبكات وتأخذ مجراها : حتى تسهم إلى حد بعيد فى المستويات العليا من الأثر والتأثير خصوصاً التأثير على المؤسسات .

وتتطلب المستويات العليا من التوجه لخدمة العميل القدرة على بناء العلاقات (درجة الثقة عادة ما تبني بمرور الزمن بالرغم من كون العلاقة رسمية (مثال : علاقات مؤسسة أ.أ أو أ.أ) . وفى المقابل فإن تقديم خدمة كبيرة للعميل قد تكون مدخلاً لإنشاء علاقة .

### الهامش

McClelland, D.C. (1975). Power: The Inner Experience, New York: - ١ Irvington.





## الفصل السابع

### المجموعة الإدارية

تعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعاً من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمى إلى إحداث أثر من نوع خاص . هذا الأثر (تطوير الآخرين ، قيادتهم ، تحسين العمل الجماعي والتعاون) ذو أهمية خاصة للمديرين . وقد تمت تغطية هذه المجموعة بشكل جيد فى القاموس الشامل للجدارات ؛ حيث إنها شديدة الانتشار بين المديرين وغيرهم ممن شملتهم الدراسة.

#### تطوير الآخرين (تطوير)

يعتبر تطوير الآخرين نموذجاً خاصاً من الأثر والتأثير ، تكون الرغبة فيه هى التعليم أو المساعدة على تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص. ويقتضى كل مستوى إيجابى فى تطوير الآخرين نية صادقة فى تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم. ويكمن جوهر هذه الجدارة فى النية التطويرية والتأثير التطويرى لا فى الدور الرسمى. فأرسال الناس إلى البرامج التدريبية الرسمية من أجل تلبية متطلبات المؤسسة ( أو الترقى الرامى أصلاً إلى الوفاء بحاجات العمل ) - لا يعبر عن نية لتطوير الآخرين ولا يدرج فى هذا المقياس ، وعلى العكس من ذلك تدرج على هذا المقياس مساعى تطوير الزملاء والعملاء وحتى الرؤساء.

أما التصرفات التى تشبه التصرفات المدرجة فى هذا المقياس دون أن تكون خلفها نية تطويرية أو تعليمية لشخص آخر - فإنها تدرج تحت الإلزام أو تقهم الآخرين أو الأثر والتأثير أو العمل الجماعي والتعاون .

و يطلق على تطوير الآخرين أسماء أخرى مثل :

\* التعليم والتدريب .

- \* تأمين تنمية المروسين وتطويرهم .
- \* تدريب الآخرين .
- \* النظرة الواقعية الإيجابية .
- \* مدّ المساعدة .

يمثل البعد الأساسى ( أ ) لتطوير الآخرين (جدول ١-٧) شدة التصرف الساعى إلى تطوير الآخرين واكتماله ، ويتدرج هذا البعد من الحفاظ على توقعات إيجابية عن إمكانيات الآخرين ، إلى القيام بترقية الأفراد على أساس التطوير الناجح . والبعد الثانى (ب) يجمع بين عدد من يتم تطويرهم وبين علاقتهم بالمتحدث ، ويتدرج من تطوير مرفؤوس واحد فقط إلى تطوير الرئيس أو العميل ، ثم إلى تطوير مجموعات كبيرة من أشخاص مختلفة المستويات .

ومن التصرفات الشائعة التى تعبر عن تطوير الآخرين ما يلى :

- \* الإفصاح عن توقعات إيجابية عن الآخرين ، حتى فى الحالات الصعبة .
- \* الاعتقاد بأن الآخرين يرغبون فى التعلم ويقدرّون عليه .
- \* إعطاء التعليمات أو الشرح العملى مصحوباً بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.
- \* صياغة التعليقات السلبية على السلوك ، وليس على الأفراد والإفصاح عن التوقعات الإيجابية فى الأداء مستقبلاً ، أو توجيه اقتراحات للتطوير بصورة تتناسب مع الشخص .
- \* تحديد الاحتياجات التدريبية أو التطويرية ، وتصميم برامج أو مواد جديدة أو إنشاؤها للوفاء بتلك الاحتياجات .
- \* تفويض الوظائف أو المسؤوليات من أجل تطوير قدرات الآخرين :

جدول (٧-١) مقياس تطوير الآخرين (تطوير)

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>شدة التوجه للتطوير واكتمال الأعمال التطويرية :</b>
١. (١-)	يحبط : يفصح عن توقعات سلبية عامة أو خاصة . يستاء من المرؤسين والطلاب والعملاء . لديه أسلوب إداري يعتمد على فرض معدلاته .
١. .	لا ينطبق : أو لا يبذل جهداً ملموساً لتطوير الآخرين : يركز على القيام بعمله هو على أكمل وجه ضارباً بذلك مثلاً طيباً .
١. ١	يفصح عن توقعات إيجابية من الآخرين : يفصح عن توقعات إيجابية تجاه مقدرة الآخرين ، وإمكانات نجاحهم حتى في الحالات الصعبة . يعتقد أن الآخرين يرغبون في التعلم وأن ذلك في إمكانهم فعلاً .
١. ٢	يعطى تعليمات تفصيلية و/أو توضيحات عملية : يوضح كيفية أداء المهمة ويعطى مقترحات محددة ومفيدة .
١. ٣	يعطى أسباباً أو دعامات أخرى : يعطى توجيهات أو يوضح بطريقة عملية مع ذكر الأسباب والمبررات باعتبارها أسلوباً تدريبياً . يقدم التأييد العملي أو المساعدة لجعل الوظيفة أسهل ( يسخر المزيد من الموارد أو الأدوات أو المعلومات أو النصائح المتخصصة وذلك بصفة تطوعية) . يطرح الأسئلة ويقدم الاختبارات أو يستخدم وسائل أخرى للتأكد من فهم الآخرين للشروح أو التعليمات .
١. ٤	يعطى تعليقات محددة وإيجابية أو متوازنة للأغراض التطويرية .
١. ٥	يشحذ الهمم ويشجع : يشحذ الهمم بعد الانتكاسة . يحصر تعليقاته السلبية على التصرفات وليس على الأفراد مع التعبير عن توقعاته الإيجابية للأداء المستقبلي . يعطى اقتراحات تطويرية مناسبة للشخص أو يقسم المهمة الصعبة إلى عناصر أصغر أو يستخدم إستراتيجيات أخرى .
١. ٦	يقدم تدريباً أو إرشاداً طويل المدى : يجهز المهام أو البرامج التدريبية أو مجالات الخبرة الأخرى المفيدة من أجل تشجيع الآخرين وتعليمهم وتطويرهم . بما في ذلك دفعهم إلى إيجاد حلول المشاكل بأنفسهم ! ليتعلموا من ذلك بدلاً من إعطائهم الحلول جاهزة . ولا يدرج هنا التدريب الرسمي الذي يُعطى وفاءً لمتطلبات الدولة أو المؤسسة .
١. ٧	يبتكر تعليمات أو تدريباً جديداً : يحدد الحاجات التدريبية أو التطويرية ويصمم أو ينشأ برامج أو مواد جديدة للوفاء بذلك . يصمم مداخل جديدة تماماً لتناول مواد تدريبية تقليدية . أو يهيئ تجارب ناجحة للآخرين كي يبنوا مهاراتهم وتقتنهم .

## تابع جدول (٧-١)

المستوى	الوصف السلوكي
٨. أ	يَفُوض بالكامل . بعد تقييم جدارة المرعوس يفوض له صلاحية ومسئولية كاملة مع إعطائه الفرصة لإنجاز العمل بطريقته الخاصة بما في ذلك الفرصة لارتكاب بعض الأخطاء والتعلم منها في ظروف غير حرجية .
٩. أ	يكافئ التطور الجيد : يُرَقَّى أو يوصى بالترقية لموظف كفاء : تقديراً لنجاحه في اكتساب خبرات ، أو يقدم أى مكافأة أخرى على الأداء الجيد . و يدرج هذا التصرف في درجة عالية لأنه يعنى أن على الشخص أن يكون قد طور الآخرين بنجاح حتى يكافئهم على استجابتهم الجيدة للتطوير .
ب	عدد الأشخاص الذين يتم تطويرهم أو توجيههم و مراتبهم .
١. ب	مرعوس واحد ( أو طالب أو عميل يبحث عن استشارة ) .
٢. ب	مرعوسون عدة (من ٢ - ٦) .
٣. ب	مرعوسون عديليون ( أكثر من ٦ ) .
٤. ب	تطوير واحد ( يشمل موردين أو زملاء ... ) .
٥. ب	نظراء عدة (من ٢ - ٦) .
٦. ب	نظراء عديليون .
٧. ب	رئيس أو عميل واحد .
٨. ب	أكثر من رئيس أو عميل .
٩. ب	مجموعات كبيرة (أكثر من ٢٠٠) من مستويات متباينة.

ملاحظة للمقيمين : كل مستوى يقتضى ما يناسبه من مستويات تحليل الحاجات. الجهود التطويرية غير المناسبة أو المضللة لا تدرج على هذا المقياس . فبالرغم من أن نجاح الجهود التطويرية لا يعتبر شرطاً لإدراجها هنا إلا أن الجهود التي يتضح أنها غير مناسبة تستبعد تماماً .

كذلك لا يدرج هنا إرسال الأفراد إلى دورات تدريبية روتينية للوفاء باحتياجات المؤسسة (أو بفرض الترقية التي تخدم مصلحة العمل) : لأن هذا الإرسال لا يعبر عن نية تطوير الآخرين .

(ضابط صف يتحدث عن ضباط مقلدين) : على أن أعلم الضباط الصغار كيف يقومون بقيادتي . أقول لهم ، أنتم تقوبون السفينة وأنا أراقب تلك المعدات: لكم الحق في معرفة طريقة تشغيلها ، اسألوني واطلبوا مساعدتي إذا كان بمقدوري مساعدتكم فسوف أفعل . وسرعان

ما سأكوني : يا ضابط الصف ، كيف تعمل ال ..... ؟ هل بإمكانك وضعها على خط مستقيم ؟  
..... هذا ما فعلته هذه المرة [لاحظ أن هذا مثال على تطوير الرؤساء (تطوير أ. ٢٠ ، ب. ٧).]

لقد لاحظت فوراً وجود بقايا (ماراجونا) في المنفضة ، ولكني أردت أن يراها مساعدى  
بنفسه . لم أكن لأتدخل إلا عندما أشعر أنه قد حاد عن المسار الصحيح ، فقد كنت أرغب  
فعلاً في أن أجعله يقوم بها بنفسه ، ولقد راقبته لأرى كيف كان يتصرف (تطوير أ. ٦٠ ، ب. ٧).

لقد أزعجني ألا يعلم القسم شيئاً عن قانون العقارات ، وأنهم يسألون أسئلة غبية : لذلك  
فقد قمت بإعداد محاضرتين تغطيان خمسة عشر بنداً ثم قلت لهم : هذا ما يدعو إلى  
وجودها في الصك ، وهذا ما عليكم أن تفعلوا إذا لم تكن موجودة ، وهذا ما عليكم أن تفعلوا  
إذا كانت موجودة . وهكذا فقد حاولت أن أعلمهم ما الذى عليهم أن يبحثوا عنه في الصك ،  
وما إذا كان مطابقاً للقانون أم لا . ويسعدنى أن أستمّر في ذلك (تطوير أ. ٧٠ ، ب. ٥) .

كذلك فقد فوضت بعض مسئوليات إدارة الاجتماع إلى المدير المساعد . وقمت بمناقشة  
أحداث الاجتماع معه : ثم دعوته لحضور اجتماع الصباح الذى كنت أقوم بإدارته بنفسى أو  
عن طريق الاستشارى ، ثم بعد ذلك أصبح مساعدى يدير الاجتماع في غيابى فكان ذلك  
تدريباً بالنسبة له (تطوير أ. ٨٠ ، ب. ١).

### العلاقة بجدارات أخرى

يقتضى تطوير الآخرين ( أ. ٤٠ فما فوق) مستوى متوسطاً من تفهم الآخرين على  
الأقل : حتى يتم التعرف على حاجات الآخرين ونقاط قوتهم والاستجابة لها .

ويقتضى تطوير (أ. ٧٠ تصميم برامج وموارد جديدة) - مستوى متوسطاً على الأقل  
من التفكير الإبداعي ، وقد يشمل ذلك مستويات جد مرتفعة وفقاً لحجم الابتكار في  
المادة الجديدة ، كما أنه يقتضى بعضاً من الإبداع ( التوجه نحو الإنجاز - ج ) .

وإذا لم يكن تطوير الآخرين جزءاً واضحاً من واجبات الوظيفة : فإن مستوى (أ. ٦٠  
فما فوق) يقتضى مستوى متوسطاً أو مرتفعاً من المبادرة .

## الإلزام : الحزم واستخدام قوة المنصب (إلزام)

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص في جعل الآخرين يستجيبون لرغباته. إن مبدأ السلوك الإلزامي أو لسان حاله هو 'أعلمهم بما عليهم أن يفعلوا'، وتدرج هذه اللهجة من الحزم إلى الإصرار أو حتى إلى التهديد . أما اللجوء إلى إقناع الآخرين أو ترغيبهم في الاستجابة لرغبة المتحدث ، فإنها تدرج في الإقناع والتأثير وليس الإلزام ، ولكي تدرج استخدامات قوة المنصب أو القوة الذاتية على المحور الإيجابي للإلزام : يجب أن يتسم هذا الاستخدام بالحكمة والفعالية والحرص على صالح المؤسسة على المدى البعيد ، أما الاستخدام الأوج أو غير الفعال لقوة المنصب فإنه لا يدرج في هذه الجدارة : لأنه لا يعبر عن أداء متفوق .

وتطلق على الإلزام أسماء أخرى منها :

- \* الحسم .
- \* استخدام القوة .
- \* استخدام التأثير الخشن .
- \* المسؤولية .
- \* الحزم في فرض مواصفات الجودة .
- \* المراقبة والانضباط في الصف .

وبالرغم من أن الإلزام يظهر بوضوح في علاقة الرئيس بالمرؤوس إلا أن الإلزام قد يلاحظ أيضاً لدى الموظفين العاديين (مثل السكرتير أثناء التنسيق مع فندق أو متعهد بتقديم الطعام) أو مورد [الإلزام ٢٠ أو ٣٠] ، ومثل ذلك مندوب مبيعات يأمر بحزم وإصرار بطلبية أو مقاس معين [الإلزام ٤٠ أو ٥٠] .

البعد الأساسي للإلزام ( أ ) ( جدول ٢-٧ ) هو شدة اللهجة ، ويتدرج من الطلبات الواضحة إلى عروض الغضب (بصورة مقصودة ومنظمة) ثم إلى إنهاء خدمة الموظف

جدول (٢-٧) مقياس الإلزام : الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام) \*

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>شدة الإلزام :</b>
١ - (١-)	سلبي : يستجيب لطلبات الآخرين حتى لو أدى ذلك إلى تعطيل المهام الأساسية . يهتم بأن يكون محبوباً (أو بعدم إزعاج الآخرين أو إغضابهم) أكثر من اهتمامه بإنهاء العمل بصورة طيبة . قد يخشى إزعاج الآخرين أو إثارة غضبهم .
١ . .	لا يصدر أوامر : لا يعطي توجيهات عندما يطلب منه ذلك : (أو التوجيهات غير مطلوبة في هذا المنصب) . والمدير في هذه المستوى يستم بالغموض بخصوص المتطلبات حتى لو سئل مباشرة . فمن الأعراض المعهودة أن يشكو المرعوسون من أنهم لا يعلمون ماذا يريدون فلان أن يفعلوا .
١ . ١	يعطي تعليمات روتينية أساسية : يعطي تعليمات مناسبة ، يوضح الطلبات والحاجات إلى حد ما .
١ . ٢	يعطي تعليمات محددة : يفوض الأعمال الروتينية ليتفرغ للأعمال الهامة أو الاعتبارات طويلة المدى ، أو يعطي التعليمات مع توضيح تفصيلي كاف [إذا كان التفويض من أجل تطوير الآخرين تدرج في تطوير الآخرين وإذا كان التفويض من أجل أن ينصب نفسه كقائد للفريق (انظر قيادة الفريق) . أما النية العامة هنا فهي ببساطة إنجاز العمل] قد يظهر المتفوقون هذا المستوى عندما يفقدون السلطة الرسمية . ولكن في غياب شخص آخر يتبوأ المسؤولية .
٢ . ١	يتحدث بإصرار : يرفض الطلبات غير المنطقية بحزم . ويضع حدوداً تصرفات الآخرين . قد يناور بالمواقف ليحد من خيارات الآخرين . أو لجبرهم على توفير الموارد المطلوبة .
٤ . ١	يطالب بأداء مرتفع : ينفرد بإرساء المواصفات . يطلب أداء مرتفعاً وجودة عالية وموارد وفيرة . يصر على الرضوخ لمطالبه أو أوامره في لهجة حادة لا تدع مجالاً للتسامح . قد يوجد هذا المستوى لدى نوى الأداء المرتفع من مندوبي المبيعات أو المستشارين أو موظفي الودائع مع إعلانهم .
٥ . ١	يراقب الأداء بوضوح : يراقب معدلات الأداء مقارنة بمقاييس واضحة وبطريقة مفضوحة (أو مغلقة) . مثال : يضع لوحة معلقة لنتائج المبيعات مقارنة بأهدافه الذاتية مع بوانر حمراء حول أماكن التقصير
٦ . ١	يواجه الآخرين : يواجه الآخرين بطريقة مباشرة ومفتوحة حول مشاكل الأداء . [تدرج تحت الإلزام التطويري عندما تشمل المناقشة التشجيع أو التوقعات الإيجابية من الأداء المستقبلي أو اقتراحات محددة ومفيدة للتحسين (مستوى ٥) .
٧ . ١	ينبه إلى عواقب التصرفات : يستخدم أسلوب الثواب والعقاب لتوجيه السلوك (مثال : إذا أحسنت فساكنافك، وإذا أسأت ف ....
٨ . ١	يبدى قسراً محسوباً من الغضب أو التهديد لتحقيق الرضوخ : يصرخ أو يهدد إذا كررت هذا فسوف أفعلك . [لا يدرج هنا الغضب الخارج عن السيطرة أو الذي يتبعه اعتذار أو عواقب سلبية] .
٩ . ١	يفصل أو يتخلص من نوى الأداء الضعيف عند الضرورة : وذلك دون تردد بعد استفاد المحاولات القانونية المعقولة لتحسين الأداء دون جدوى [لا يدرج هنا إذا أظهر المتحدث الأسف أو التخبيط] .

هـ المقياس (ب) الاتساع انظر جدول (١-٧)



عند الضرورة دون الشعور بالذنب أو التردد. أما بُعد الاتساع (عدد الأفراد الموجهين) فهو يماثل تطوير الآخرين (جدول ١-٧).

وقد لا تسمح الوظائف الدنيا بإظهار مستويات عليا من الإلزام ، ولكن ذلك لم يمنع من تسجيل حالات كان فيها أصحاب الأداء المتفوق يظهرون أحياناً حزمياً شديداً مع الرؤساء أو العملاء أثناء مواجهتهم في بعض الموضوعات الحرجة المتعلقة بالأداء ونحوه . ويكون هذا ادعى للقبول عند ارتباطه بمستويات عليا من التوجه نحو الإنجاز (التركيز على النتائج) ، أو المستويات العليا من التوجه لخدمة العملاء أو كليهما .

إن المدير المتفوق لا يتوخى الإلزام كأسلوب تعامل يومي ، وإنما يتم استخدامه بفاعلية وانتقاء شديدين في حالات معينة (خصوصاً الأزمات وأجال إنهاء المأموريات أو عند مواجهة أداء منخفض لا يستجيب للجهود التطويرية ) .

#### وتشمل السلوكيات النمطية للإلزام :

- \* مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء .
- \* الانفراد بوضع المواصفات : المطالبة بمستوى عالٍ من الأداء ، أو الجودة ، أو الموارد .
- \* الإصرار على التقيد بطلب الشخص أو أوامره في لهجة حادة لا تدع مجالاً للتراجع .
- \* رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين .
- \* إعطاء توجيهات مفصلة ، توزيع المهام للتفرغ لأولويات أهم :

ثم قلت " أريد من هذا الفريق أن يهتم بطاولة الرمل ، وأريد من هذا الفريق كتابة الفقرتين الأولى والثانية ، وسأقوم أنا بكتابة الفقرة الثالثة ، وأريد من هذا الفريق كتابة الفقرتين الرابعة والخامسة . يجب أن تنهوا ذلك في التوقيت المحدد : حتى يتسنى لى أن أنظر فيها وأتدبر أمرى . أريد منكم أن تتولوا أمر هذا التنسيق ، وأن تختاروا الأشخاص الذين سيذهبون للقيام بها " (الإلزام ٢٠، ب.٢).

حدثته بمنتهى الوضوح والصراحة . كنت قد سجلت الطلبية من قبل، ولكن ما آل إليه

الأمر فى النهاية هو: نَوْن هذه الطلبية ، أنا أريدها . وكنت قد اقترحت كمية محددة هى عشرة آلاف شريط (إلزام أ.ه.ب.٧).

قلت : لقد أصبح من الواضح تماماً أنك تتغيب ما لا يقل عن يوم كل أسبوع. وهذا أمر شديد الصعوبة على الطلاب . ما هو سبب المشكلة ؟ وماذا أنت فاعلٌ تجاهها ؟ (إلزام أ.٦.ب.١) .

لقد قلت لهم : إن ذلك ليس اجتماعاً للمناقشة ، وإننى سوف أقول لهم بعض الأشياء ولن يكون هناك مجال للأسئلة والأجوبة ، فإذا ما كان لأحد بعد ذلك الرغبة فى أن يأتى ، إلى الحديث على انفراد فإننى أرحب بذلك . لقد قلت لهم أيضاً إننى لا أهتم كثيراً بشعورهم الشخصى أو تحيزهم ضد الآخرين ؛ مادام ذلك خارج أسوار المصنع . ولكن إذا حملوا ذلك التحيز والتعصب إلى داخل المصنع ، وبدأ فى التأثير على العمل فإن ذلك سوف يكون من شأنى . لا أنا ولا المرشد مستعدان لتحمل التهديدات والمضايقات ، ولكن إذا اقتضى الأمر فتح بوابة المصنع لطردهم فسوف نفعل . ثم انصرفت (إلزام أ.٧.ب.٣) .

لقد وضعت لهم أهداف أداء محددة للغاية . إذا هم حققوها بانتظام فسوف يلغى الحاسب الآلى من قائمة الممنوعات، أما إذا لم يحققوا الأهداف فقد انتهى أمر الحاسب الآلى . وعلى الجانب الآخر فإن لدى بعضاً من نوى الأداء المتميز . الواقع أن هناك فارقاً كبيراً فى الأداء بين الشخصين الثالث عشر والرابع عشر وهذا هو الفريق المتميز. لقد اصطحبتهم إلى النادى المحلى للغذاء وكان وقتاً ممتعاً. [يدرج إلزام أ.ه. للمراقبة الثقيلة، وكذلك إلزام أ.٧ لاستخدام الثواب والعقاب فى التحكم فى الأداء، وإلزام أ.٩ لاستبعاد الأداء الضعيف]

لقد أعلمته أنى أردت رؤية تغييرات جذرية غير أنه جاعى فى المقابل بأجوبة جوفاء ؛ هدفها خدمة أغراضه الشخصية ؛ لذلك فقد فصلته [ إلزام أ.٩.ب.١].

## العلاقة بجدارات أخرى

قد يكون الإلزام مزيجاً من التوجه إلى الإنجاز مع نقص فى مهارات الأثر والتأثير، أو مع وضع معين لا يكون من المناسب فيه استخدام تلك المهارات .

يقتضى الإلزام قدراً متوسطاً من الثقة بالنفس .

ويظهر التوجه نحو الإنجاز أيضاً فى قصص الإلزام التى تشمل الإصرار على مستويات أداء مرتفعة أو فرضها .

غالباً ما تتطلب المبادرة (٢.١) الاستجابة السريعة والحاسمة فى الأزمات) قدراً من الإلزام عندما يستدعى الموقف تصرف أكثر من شخص واحد .

### العمل الجماعى والتعاون (جماعى)

يقتضى العمل الجماعى والتعاون نية صادقة فى العمل بالتعاون مع الآخرين، وانتماء الفرد إلى فريق : رغبة فى العمل الجماعى بدلاً من العمل الانفرادى أو التنافسى . ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص (المقابل) عضواً فى مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد ، ولا يشترط أن تكون عضوية الفريق عضوية رسمية : فالأفراد من مستويات وأقسام مختلفة قد يشكلون فريقاً واحداً : إذا كانوا يتشاورون بشأن إنهاء مشروع ما أو حل مشكلة ما . ويتدرج الفريق من ثلاثة أفراد فى مهمة عمل منفردة إلى جمع من فريق كبير متكامل .

وقد يظهر العمل الجماعى والتعاون فى أى دور داخل الفريق، فلا يستلزم أن يكون الشخص قائداً ، أو له صلاحية رسمية . إن أى شخص له سلطة رسمية غير أنه يتصرف بأسلوب المشاركة ، أو كميسر للمجموعة يعتبر مستخدماً للعمل الجماعى والتعاون . ويدمج الكثير من مديرى المؤسسات المتفوقين العمل الجماعى فى قيادة الفريق .

ويطلق على العمل الجماعى والتعاون أسماء أخرى منها :

\* إدارة المجموعة .

\* مساعدة المجموعة .

\* حل الخلافات .

\* إدارة مناخ الفريق .

\* تحفيز الآخرين .

والبعد الأساسي ( أ ) للعمل الجماعي والتعاون (جدول ٢-٧) هو شدة التصرف المتخذ لتشجيع العمل الجماعي وعمقه . ويتدرج العمل الجماعي من التعاون البسيط أو قيام الفرد بنصيبه إلى التصرفات التي تتخذ من أجل بناء معنويات الفريق أو حل مشكلاته . و يقيس هذا التدرج جهود تشجيع العمل الجماعي ، أو حل المشكلات التي تبذل داخل الفريق وليس تلك الجهود التي تبذل لتحقيق بعض مهام الفريق وأهدافه . وتدرج الاتساع (ب) يقيس حجم الفريق (من فريق عمل صغير إلى مؤسسات بأسرها) . والبعد الثالث (ج) يشير إلى مقدار الجهد أو المبادرة المتخذة لتشجيع العمل الجماعي .

وتشمل جهود العمل الجماعي ما يلي :

\* طلب آراء وأفكار للمساعدة في تكوين قرارات أو خطط معينة .

\* إحاطة الآخرين علماً بالمعلومات الأخيرة عن عمل الفريق، المشاركة في كل المعلومات المفيدة أو ذات العلاقة .

\* التعبير عن التوقعات الإيجابية من الآخرين .

\* التنويه علانية بإنجازات الآخرين .

\* الإصرار على تمكين الآخرين، وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم .

(أساء أحد مشرفي الصف الأول من الذين تعوزهم التجربة - التصرف في واقعة حدثت في ظرف طارئ في مصنع يشرف عليه مدير أعلى ، فقام المدير بتصحيح التصرف) فقال : طلبت من مشرف الصف الأول كتابة كل ما يتذكر عن الواقعة ، تحدثت إلى رئيسي وأعلمته بخطتي ، ثم تحدثت إلى شؤون الموظفين ، وقدموا إليّ بعض الاقتراحات . طلبت من رئيسي أن يدعو كل من يعنيه الأمر ، فحضرنا جميعاً إلى المصنع وتحدثت معهم . تحدثت كذلك مع رئيس النقابة . واستمر المتحدث على هذا النحو أي إنه كلما حدث شيء جديد فإنه يخبر كل من عليه إخباره (جماعي أ. ٢ ، ب. ٤ ، ج. ٢) .

## جدول (٣-٧) مقياس العمل الجماعي والتعاون (جماعي)

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>كثافة العمل وتشجيع العمل الجماعي :</b>
١. ١	لا يتعاون : فوضوى . مثير للمشاكل .
٢. ١	لا يتحاز : محايد ، سلبي ، لا يشارك ، ليس عضواً فى أى فريق .
٣. ١	يتعاون : يشارك بنزاهة ، يؤيد قرارات الفريق ، يعتبر لاعب فريق جيداً ، يقوم بنصيبه فى العمل
٤. ١	يتقاسم المعلومات : يحيط الآخرين علماً بسير الفريق باستمرار ، يتقاسم كل المعلومات المفيدة أو ذات الصلة .
٥. ١	يعبر عن توقعاته الإيجابية : يعبر عن توقعات إيجابية من الآخرين . يتحدث عن أعضاء الفريق بطريقه إيجابية . يظهر احترامه لذكاء الآخرين عن طريق الاحتكام إلى المبررات .
٦. ١	يطلب المساهمة : صادق فى تقدير مساهمة الآخرين وخبراتهم . يرحب بالتعلم من الآخرين (خصوصاً المروسين) . يحدث الآخرين على إبدائهم آراءهم وأفكارهم لمساعدته على بلورة قرارات أو خطط معينة . يدعو جميع أعضاء الفريق للمساهمة فى العمل .
٧. ١	يمكن الآخرين : يشيد على الملائ بكل من أحسن الأداء . يشجع الآخرين ويمكنهم . يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم .
٨. ١	يبنى الفريق : يعمل على بناء مناخ ودى ومعنويات طيبة وتعاون وطيبة (يقيم الحفلات واللقاءات ، يخلق ملامح لشخصية الفريق) . يحمى سمعة الفريق عند الآخرين ويطورها .
٩. ١	يحل الخلافات : يساعد على إخراج الخلافات إلى السطح ، ويشجع حسماً مفيداً لها (يجب أن يتحرك لحسم الخلافات لا إخفائها أو تجنبها) .
ب	<b>هجم الفريق المعنى :</b>
١. ب	مجموعة صغيرة غير رسمية من (٢-٨) أشخاص . قد يشمل مجموعات اجتماعية أو مجموعات من الأصدقاء إنادراً ما يدرج هذا المستوى فى محيط العمل ، ولكنه قد يكون مفيداً فى الاختيار أثناء المقابلات مع حديثى التخرج .
٢. ب	فريق عمل أو فريق مؤقت .
٣. ب	مجموعة عمل مستمرة أو قسم صغير : قد يشمل مجموعة من المروسين الذين هم فى الوقت نفسه رؤساء أقسام ، وذلك إذا لم تكن أنشطة القيادة تؤثر مباشرة على موظفيهم .
٤. ب	قسم كبير بأكمله (حوالى ١٦ - ٥٠ فرداً) .
٥. ب	قطاع فى مؤسسة كبرى : أو شركة متوسطة الحجم بأسرها .
٦. ب	مؤسسة كبرى بأسرها .

• يدرج بالنسبة لحجم الفريق الذى يتأثر مباشرة بتعاون الشخص ، أو المساعدة التى يقدمها بطريقة مباشرة . بالنسبة لنوى المراكز العليا فى المؤسسات لا تدرج المؤسسة بالكامل إلا عندما يتأثر أغلب الأفراد فى المؤسسة أو القسم . وإذا كان الشخص (موضوع الحديث) يعمل مع مجموعة من المديرين ، يحسب المديرين أنفسهم فقط وليس مروسيهم أيضاً . فإذا خامرك شك أو كانت المعلومات غير واضحة أدرجها فى مستوى (٣) - مجموعة عمل مستمرة أو قسم صغير) .

تابع : للجدول ( ٣ - ٧ )

المستوى	الوصف السلوكي
ج ٠٠	مقدار الجهد أو المبادرة لتشجيع العمل الجماعي : صفر لا يقوم بأى جهد إضافي .
ج ١٠	يقوم شخصياً بأكثر من الجهد المطلوب (إلى حد ٤ مكالمات هاتفية أو مناقشات أو تصرفات إضافية).
ج ٢٠	يقوم شخصياً بأكثر من الجهد المطلوب بكثير (٥-١٥ تصرفاً).
ج ٣٠	يقوم بجهد خارق للعادة (من وقته الخاص أو على مدى شهر).
ج ٤٠	يجعل الآخرين يقومون بأعمال غير روتينية . يعقدون اجتماعات إضافية . ... الخ [ يدرج هذا للزملاء والرؤساء أو أشخاص من مؤسسات أخرى . لا يدرج للتفويض العادي للمرغوبين إلا إذا كان موضوع التفويض يخرج تماماً عن وصف وظيفة ذلك الشخص . المبادرات التي تشمل تقديم المساعدة العادية للمرغوبين تدرج على المستويات ٢ ، ٤ ، أو ٥ ].
ج ٥٠	يشرك الآخرين في جهود خارقة للعادة .

كانت المنطقة التي كنا نعمل بها سبخة بكل معنى الكلمة ، فهي طبقة رقيقة من الأوساخ المتحجرة . ولما تأكد من كوني قد استوعبت ذلك ، قال : الآن وقد أدركت المشكلة عليك أن تكون أكثر حذراً ، فقلت : وماذا تقترح على أن أفعل؟ فقال : حسناً ، لقد أتلقت الجانب ، عليك أن تعود لإصلاحه . فقلت : حسناً ! ثم ذهبت فأصلحته [تدرج أيضاً في التعامل مع الفشل واعتراف الفرد بأخطائه وتصحيحها].

لدى بعض من مندوبي المبيعات الذين تجاوزوا أهدافهم بوضوح ، أعتقد أنهم قاموا بعمل جيد وقد قلت لهم ذلك ، وقد أشدت بذلك أيما إشادة في اجتماع المبيعات . لقد أردت أن يعرف الجميع الإنجاز الطيب الذي قاموا به (جماعي أ. ٥) .

لقد قلت للعمال الموسمين : إن لدينا أعمالاً هائلة نقوم بها في فترة الإغلاق السنوي . لقد اعتبرناهم جزءاً من الأعمال وجزءاً من وحدتنا . كان هدفنا أن نعمل كفريق . وأن نهتم بالتعرف على أى مشكلة تخصهم . ثم أخذتهم بصحبة مشرف الصف الأول في جولة : ليتعرفوا على المنطقة (جماعي أ. ٦ ، ب. ٢) .

كانت نيتي أن أخلق جواً من الصداقة الحميمة ، وأن أكون اجتماعياً إلى درجة ما .  
[ تدرج في جمع الأفراد من مختلف أنحاء المؤسسة (جماعى أ.٦ ، ب.٥) ] .

### العلاقة بجدارات أخرى

عادة ما يقتضى العمل الجماعى (أ.٣ ، فما فوق) مستوى منخفضاً على الأقل من تفهم الآخرين والآثر والتأثير .

كما يرتبط المستوى الفعال من الثقة بالنفس (ب - التعامل مع الفشل) ، بالعمل الجماعى فى عدد من الأمثلة .

وقد يساعد العمل الجماعى المستويات التنظيمية من الآثر والتأثير (تأثير ب٣ وأعلى) .  
ويتشابه العمل الجماعى فى توجهه مع تطوير الآخرين وعادة ما يكونان متصاحبين فى النموذج .

### قيادة الفريق (قيادة)

قيادة الفريق هى الرغبة فى اتخاذ دور القائد فى الفريق أو المجموعة . وتقتضى قيادة الفريق الرغبة فى قيادة الآخرين . وعادة - وليس دائماً - ما تظهر قيادة الفريق فى مراكز السلطة الرسمية ؛ لذلك فإن هذا المقياس بأسره مرتبط بحجم الوظيفة ، وغالباً ما يرتبط بالعمل الجماعى خصوصاً فى مستويات الإدارة العليا .

وكما هو الحال فى الإلزام ، فإن القيادة يجب أن تمارس بأسلوب يوحى بالمسئولية ، بمعنى أنه لا يدرج على هذا المقياس استخدام القيادة لتحقيق مآرب شخصية ، أو أهداف غير شريفة ، أو بأسلوب يتعارض مع مصلحة المؤسسة .

كذلك فقد أطلق على القيادة أسماء أخرى :

\* تقلد السلطة .

\* أن يكون فى محل المسئولية .

\* الرؤية .

\* قيادة المجموعات وتحفيزها .

\* بناء الإحساس بالهدف الجماعى .

\* الاهتمام الصادق بالمرعوسين .

والبعد الأساسى ( أ ) على مقياس قيادة الفريق هو شدة الدور القيادى واكتماله، ويرأوح هذا البعد من مجرد إدارة الاجتماعات إلى امتلاك الشخصية القيادية الحقيقية التى تحفز وتشحذ الهمم عن طريق القيادة الفذة والرؤية الملزمة، أما أبعاد الاتساع (ب) (حجم الفريق) والمبادرة أو الجهود (ج) فهما نفسيهما بالنسبة للعمل الجماعى والتعاون (جدول ٣-٧) .

وتشمل التصرفات الدالة على القيادة ما يلى :

\* إعلام الآخرين : إحاطة الذين يمسهم القرار علماً بما يحدث .

\* القيام بجهد شخصى لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعادل .

\* استخدام إستراتيجية معقدة للارتقاء بمعنويات الفريق وإنتاجيته (قرارات التعيين والاستبعاد ، التكليف الجماعى بالأعمال ، التدريب المتبادل...الخ)

\* التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة. وعادة ما يظهر هذا المستوى فى القوات المسلحة والمصانع ، ولكنه ينطبق أيضاً على الحصول على مواد معنوية أو غير ملموسة لمرعوسيه من المتخصصين أو الإداريين .

\* التأكد من إقناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه ومراميه وطبيعته ولهجته وسياسته .

- لقد قمت بتنظيم هذه الاجتماعات التخطيطية ، فوضعت جدول الأعمال ، وطلبت من المديرين تجهيز البيانات ، وتقديم العروض عن مناطقهم ، ثم ناقشناها . لقد استمع كل شخص للمناقشات عن البيانات المالية ، أحوال السوق ، والخطط الهندسية وخطط الإنتاج ؛ وبذلك تعرف رجل المالية على أحوال السوق ، والعكس بالعكس. لقد كانت



## جدول (٤-٧) مقياس قيادة الفريق (قيادة) \*

المستوى	الوصف السلوكي
١	قوة النور القيادي :
١ . (١-)	يتراجع . يرفض القيادة أو يفشل فيها . مثال : لا يوفر توجيهاً أو بياناً لأهداف المهمة عندما يحتاج المروسون إليها .
١ . .	لا ينطبق : المنصب لا يستلزم القيادة .
١ . ٨	يدير الاجتماعات : يدير الاجتماعات ، يحدد جدول الأعمال والأهداف ، يتحكم في الوقت ، يكلف بالأعمال .
١ . ٢	يُخبر الآخرين : يخبر أولئك الذين يسهم القرار بما يحدث . يتأكد من أن لدى المجموعة المعلومات الكافية ، قد يوضح أسباب اتخاذ قرار ما .
١ . ٣	يستخدم صلاحياته بحكمة : يستخدم قوته وصلاحيته بأسلوب يتسم بالعدل والحكمة . يقدم جهداً شخصياً للتعامل مع كل الناس على قدم المساواة .
١ . ٤	يرتقى بفعالية الفريق : يستخدم إستراتيجيات معقدة للارتقاء بمعنويات الفريق وإنتاجيته (قرارات التعيين والاستبعاد ، والتكليف بأعمال جماعية ، والتدريب المتبادل... الخ) . [ملاحظة للمقيمين : الحالات المركبة التي تدرج في النصف الأعلى من تفهم الآخرين و/أو الأثر والتأثير يجب أن تدرج أيضاً في هذه المقاييس] .
١ . ٥	يرعى المجموعة : يحمي المجموعة وسمعتها في مواجهة المؤسسة أو المجتمع بأسره : يحصل على ما تحتاج إليه المجموعة من أشخاص ومواد ومعلومات . يتأكد من تلبية الحاجيات العملية للمجموعة . وعادة ما يظهر هذا المستوى في القوات المسلحة والمصانع ، ولكنه ينطبق أيضاً على الحصول على مواد معنوية أو غير ملموسة لمروسيه من المتخصصين أو الإداريين .
١ . ٦	ينصب نفسه قائداً : يتأكد من اقتناع الآخرين بمهمة القائد وأهدافه وأغراضه وبرنامجه وطبيعته ولهجه وسياسته . يجعل نفسه قدوة : (مثال : يجسد التصرفات المطلوبة) . يتأكد من إتمام مهام المجموعة (قائد جنير بالثقة) .
١ . ٧	ينقل رؤية ملزمة : لديه شخصية جذابة ، ينقل رؤية ملزمة تخلق الإثارة . والتحمس والولاء لالتزامات المجموعة . (الأمثلة في هذا المستوى نادرة وعادة ما تستنبط من النتائج والأنشطة ، أو من إقرار الآخرين ، أو من الملاحظات والانطباع عن الشخص أثناء المقابلة وليس من كلامه المباشر) .

\* بالنسبة للامتداد (ب) والجهد أو المبادرة (ج) انظر الجدول (٣-٧) .

عملية تعليمية تبادلية وقد أدت إلى المزيد من التعاون [تدرج أيضاً فى تطوير الآخرين أ. ٤، ب. ٢، ج. ٢].

- كانت تلك الشركة أشبه بفريق (نيويورك يانكيز) : حيث كان لدى تسعة من النجوم ولكن لم يكن لدى فريق . تجدنا نجتمع ونتفق على عمل شئ ما ثم ينصرف كل منا إلى قسمه ، ويباشر عمله العادى كما كان ؛ لذلك فقد وضعت التعاون والتكامل كئولوية عظمى . ولكى أخلق فى الناس عادات جديدة : فقد بدأت أجمع الفرق سوياً من البحوث والتطوير والتسويق مثلاً، ثم أكلفهم بعمل مهم لا يمكن أن ينجز إلا بصفة جماعية ، وعندما تأكدت تماماً من أن عاداتهم واتجاهاتهم قد بدأت تتغير فعلاً، عندها فقط بدأت أوجه سؤالى إلى مجموعة المديرين بأكملها : كيف يمكننا التغلب على العوائق التى تؤثر على إنتاجيتنا؟ . فى تلك اللحظة كانوا متفتحين ومدركين لأهمية التعاون والتكامل ، وكان باستطاعتهم المشاركة بأفكار جيدة . [تدرج أيضاً فى تفهم الآخرين والأثر والتأثير : يشخص التصرفات والأنماط طويلة المدى للآخرين ، ويستخدم سلسلة من التصرفات مثل تكوين العديد من الفرق والمشروعات ، ثم أخيراً مواجهة الأمر بصورة مباشرة وتغيير الوضع وتشجيع التعاون (جماعى أ. ٥، ب. ٢، ج. ٢)].

- هناك موظفون فى مؤسساتنا يتقاضون رواتب جد محدودة مقابل مساهماتهم . أنا أعمل على وضع جدول تعويضات يسمح لهم بالمشاركة فى التحسينات فى مجالاتهم . فعلى سبيل المثال ، إذا حققت العمليات وفراً ؛ فإن خدمات العمليات تأخذ نصيباً من هذا الوفرة الذى سوف يقنطع من حصتى ، ولكننى مصمم على إدراجهم فى الأرباح . لقد ساعدوا على خلق الأرباح ؛ لذلك يجب أن يكون لهم نصيب فيها (قيادة أ. ٢، أ. ٥).

### العلاقة بجدارات أخرى

تتضمن قيادة (٢١ وما فوق) مستوى متوسطاً من الأثر والتأثير. وتعتبر قيادة (٤١) مستوى مرتفعاً من التأثير والإقناع وقد طُبّق على وجه الخصوص للارتقاء بالعمل الجماعى وكفاءة الفريق .

و بالنسبة للمديرين ، فإن التوجه إلى الإنجاز قد يُعبر عنه من خلال إنجاز الفريق، وقد تترابط قيادة الفريق والتوجه للإنجاز (مثال : مدير يتولى دوراً قيادياً من أجل جعل المجموعة تنجز شيئاً).

وتسهم المستويات المتوسطة من بناء العلاقات والإدراك التنظيمي والآخر والتأثير، في القيادة الفعالة للفريق . وبالتأكيد فإنه يمكن النظر إلى مقياس قيادة الفريق بكامله كحالة خاصة من تأثير المؤسسة .

## الفصل الثامن

### المجموعة الذهنية

تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة ذهنية للمبادرة : فالشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات .

**الجدارات الذهنية** شأنها شأن المبادرة عادة ما يُنظر إليها في ضوء العلاقة بالتوجه للعمل أو التوجه للإنجاز ، إلا أن استخدامها قد يقتصر على مساعدة **الآثر والتأثير** ، أو مجموعة الجدارات الإدارية . (مثال تصميم إستراتيجيات معقدة للتأثير على الآخرين) .

وتقوم مقاييس التفكير الإدراكي والتفكير التحليلي بقياس الذكاء التطبيقي أو العملي ، بمعنى إلى أى درجة يرفض المؤدى قبول وضع حساس أو شكل على وضعه الظاهري ، أو كما حدده الآخرون ويفضل التوصل إلى فهم خاص أكثر عمقاً وتعقيداً . وبالطبع تعتبر الملاحظة أو البحث عن المعلومات أو كلاهما شرطاً أساسياً لذلك .

لا تقوم هذه المقاييس بقياس مستوى الذكاء الأساسى مباشرة بالرغم من أن بعض مستويات اختبارات الذكاء قد تكون مطلباً أولياً لكل مستوى من القياسات) ، وإنما تقوم بقياس ميل الشخص إلى استخدام هذا الذكاء استخداماً مفيداً فى أوضاع العمل : من أجل إضافة قيمة لأدائه فى هذه الوظيفة . وتقوم هذه المقاييس بقياس مزيج من القدرة والنوافع .

وهناك ارتباط تقريبي بين درجة التفكير التحليلي والإدراكي وبين حجم المنصب لذوى الأداء المتفوق فى الوظائف المختلفة ، فنزوى الأداء المتفوق فى الوظائف الكبيرة والمعقدة يفكرون فى مشاكل عملهم بأسلوب أكثر تعقيداً من ذوى الأداء المتفوق فى مراكز أقل تطلباً ، كما أنهم يفكرون فى مشاكل أكبر، ولهم أثر أبلغ على المؤسسة . على

كل حال ، فإنه لا يستبعد أبداً أن يسجل قبطان دورية في خفر السواحل ، مثلاً ، درجة أعلى من تلك التي يسجلها موظف تأمين أو موظف قروض تجارية في أحد البنوك ، بالرغم من أن الأدوات الذهنية لمهن البنوك أكثر تعقيداً من تلك التي يستخدمها القبطان .

لقد طور (وينتر وماك كليلاند وستيوارت)<sup>(١)</sup> نظاماً لإسناد الدرجات إلى أجوبة تحريرية ترمى إلى إظهار أوجه الشبه والتباينات بين الأسئلة ، كما استخدموا هذا النظام في مهام تحليل البراهين التي تقتضى إنشاء الحجج والبراهين التي تؤيد أو تفند طرحاً اختلفت الآراء حوله . كذلك فقد طور (فيشر)<sup>(٢)</sup> تدرجاً لقياس المهارات الذهنية وفقاً لعدد الاعتبارات التي يتم التنسيق بينها في آن واحد . وهناك اتفاق جملي بين نظام تقييم (وينتر وماك كليلاند وستيوارت) وبين مستويات المهارة الذهنية لـ (فيشر) ، وبين محاولتنا السالفة لتنظيم جميع الجدارات الذهنية في مقياس واحد . لقد حافظنا على جدارات التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي منفصلة : لأن العديد من الدراسات وجدت هذه الجدارة أو تلك وليس الاثنان.

لاحظ أن الأمثلة التالية قد استمدت من مقابلات الأحداث السلوكية لنوى الأداء المتفوق ، لذلك فهي تمثل مستوى التعقيد المعبر عنه بـ"تلقائية أثناء المناقشة مع مُقيّم لا يتمتع بالخبرة في نفس مجال المُقيّم". ولا تمثل تلك الأمثلة بالضرورة أعلى المستويات التي يستطيع صاحب الأداء أن يحققها بـ"موثوقية ولا أكثرها تعقيداً". ويشمل كل من التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي نفس العلاقات بالجدارات الأخرى : لذا فقد تم جمعها سوياً في خاتمة القسم الخاص بالتفكير الإدراكي .

### التفكير التحليلي (تحليل)

التفكير التحليلي هو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء صغيرة ، أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصّي الأسباب مرحلة بمرحلة . ويشمل التفكير التحليلي تنظيم أجزاء الموضوع ، أو القضية بشكل متماسك ومتكامل ، ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة ، وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي ، والتعرف على التسلسل الزمني والعلاقات السببية أو علاقات الشروط بالنتائج .

وتُطلق على التفكير التحليلي مسميات أخرى :

- \* إعمال الفكر الفردى .
- \* الذكاء العلمى .
- \* تحليل المشاكل .
- \* الاستنتاج من المقدمات .
- \* مهارة التخطيط.

والبعد الخفى ( أ ) لمقياس التفكير التحليلي جدول (١-٨) هو درجة التعقيد. وهو عدد المسببات أو الأسباب أو النتائج أو خطوات التصرف المختلفة المعتبرة فى التحاليل. يراوح هذا البعد من عمل قائمة بسيطة إلى تحليل معقد متعدد الطبقات . والبعد الثانى ( ب ) هو الاتساع أو حجم المشكلة التى يتناولها التحليل .

ومن المؤشرات السلوكية المعتادة للتفكير التحليلي ما يلى :

- \* وضع الأولويات للمهام وفقاً لأهميتها.
- \* تقسيم مهمة معقدة إلى أجزاء : ليسهل التحكم فيها وذلك بأسلوب نمطى منظم.
- \* التعرف على بعض من المسببات المحتملة للأحداث ، وكذلك بعض من نتائج التصرفات .
- \* توقع العقبات والتفكير المسبق فى الخطوات التالية .
- \* استخدام بعض الأساليب التحليلية للتعرف على بعض حلول متعددة والموازنة بين كل منها.

نظراً للجهود التى كانت تجرى فى كل الوحدات، لم يكن للوحدات ما يكفيها من مشرفين للقيام بالعمل (تحليل أ. ٢٠، ب. ٢٠).

ظلت مهتماً بكل شئ : لأن كل ما سمعت كان يقودنى إلى وجه جديد من المشكلة ككل . لقد كانت لدينا طلبات شراء غير واضحة : وهذا ما أدى إلى عدم اكتمال الهندسة، وهذا هو

ما حدا بنا إلى القيام بهندسة المشروع فى نفس يوم تصديره، وعليه كنا نستغرق وقتاً طويلاً فى إعادة العمل . ولذلك كله كانت أرقام الأرباح غير طيبة ، وكنا نتجاوز الكثير من مواعيد التصدير ، وبالتالي لم يكن عملاؤنا راضين (تحليل أ.أ.، ب.٢٠).

نظرت إلى نتائج تحليل العملية ولاحظت أننا تجاوزنا المواصفات . ذهبت إلى مشرف الصف الأول ، وقلت له : إن علينا رفع درجة الحرارة ؛ حتى نطابق المواصفات . قال لى : إذا التزمنا بالمواصفات فسوف تتجاوز درجة الحرارة الحدود المقبولة ، وسنضطر إلى وقف التشغيل ونغلق أبوابنا . إن إعادة التشغيل تعنى أعمالاً إضافية كبيرة للعمال وهذا معناه أننا لن نستطيع أن نحقق الأهداف السنوية . لقد كنت أحاول أن أعرف أى قدر من المشكلة نتج من عدم رغبتهم فى بذل الجهد الإضافى المطلوب لصنع المنتج بالشكل الصحيح من البداية ، مقابل أى قدر ينتج عن خوفهم من كونهم غير قادرين فعلاً على تحقيق الأهداف السنوية إذا التزموا بالمواصفات . وساقنى هذا إلى الحديث مع قسم التسويق ، وعرفت منهم أننا فقدنا عميلاً كبيراً بسبب عدم مطابقة المواصفات ، ثم ذهبت إلى الكيميائيين الذين وضحو أن قسم التسويق كان قد أخبر ذلك العميل أن بإمكانه خلط المنتج بالماء بنسب تختلف عما أقررنه نحن . وتكشف الأمر كله عن وجود مشكلة معينة يعانيناها ذلك العميل خلال فترة قصيرة من السنة . هل كان الالتزام بالمواصفات يستحق العناء والتوتر الذى نتعرض له يومياً علاوة على خفض الإنتاجية ، أم إنه يمكن تدارك الأمر فى الموقع؟ لقد اقترحنا على العميل استخدام مياه مبردة ومراوح خلال الشهرين اللذين تظهر فيهما هذه المشكلة كل سنة (تحليل أ.أ.، ب.٢٠).

### التفكير الإدراكى (إدراكى)

التفكير الإدراكى هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكبيرة . ويشمل التفكير الإدراكى التعرف على الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التى لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى ، والتعرف على الأمور الأساسية أو الأمور الخفية فى الأوضاع المعقدة . التفكير الإدراكى هو استخدام التحليل الإبداعى أو المفاهيمى أو الاستقرائى فى تطبيق مفاهيم حاضرة (أ.أ. - ١.٠) أو تعريف مفاهيم جديدة (أ.أ. - ٧.٠).

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>تعقد التحليل :</b> لا ينطبق أو لا شيء : يؤدي كل شيء حسب ظهوره. يستجيب للحاجات والطلبات الراهنة. أو أن شخصاً آخر ينظم العمل . ١ . أ . يقسم المشاكل : يقسم المشاكل إلى قوائم أنشطة أو مهام بسيطة. ٢ . أ . يتبين العلاقات الأساسية : يحلل العلاقات إلى بضعة أجزاء بسيطة من المشكلة أو الوضع ، يوجد علاقات سببية بسيطة (س تؤدي إلى ص) أو قرارات أساسها الحجج المؤيدة والمعارضة . يضع الأولويات للمهام وفقاً لأهميتها. ٣ . أ . يتبين علاقات متعددة : يحلل العلاقات بين الأجزاء المتعددة من المشكلة أو الوضع. يقسم المهمة المعقدة إلى أجزاء يسهل تناولها بطريقة نظامية متكاملة . يتبين بعضاً من المسببات المحتملة للأحداث أو بعض عواقب التصرفات. عادةً ما يتوقع العواقب ويفكر مسبقاً في الخطوات التالية . ٤ . أ . يقوم بإعداد خطط وتحليل معقدة : يقوم بتقسيم مشكلة معقدة إلى الأجزاء الأولية بطريقة نظامية . يستخدم أساليب متنوعة لتقسيم المشاكل المعقدة إلى أجزاء من أجل الوصول إلى حل ، أو يقوم بوضع سلسلة طويلة من العلاقات السببية. ٥ . أ . يقوم بإعداد خطط وتحليل معقدة جداً : يقوم بتقسيم المشاكل أو العمليات المتعددة الأبعاد إلى الأجزاء الأولية بطريقة منظمة . أو يستخدم العديد من الأساليب التحليلية للتعرف على حلول متنوعة والموازنة بين كل منها. ٦ . أ . يقوم بإعداد خطط وتحليل غاية في التعقيد : ينشأ العديد من النظم المعقدة التي يرتبط بعضها ببعض ويرتبها وحللها. <b>حجم المشكلة التي يتم تناولها :</b> ١ . ب . تتعلق بأداء شخص واحد أو شخصين . ٢ . ب . تتعلق بوحدة عمل صغيرة : أو تتعلق ببيع متوسط الحجم أو وجه واحد من أداء وحدة كبيرة. ٣ . ب . تتعلق بمشكلة مستمرة : تشمل وحدة عمل متوسطة الحجم أو مجموعة من مبيعات أو بيعاً واحداً كبيراً جداً. ٤ . ب . تتعلق بالأداء الإجمالي : تشمل أداء قسم كبير تابع لشركة كبيرة أو أداء شركة صغيرة بأسرها . ٥ . ب . تتعلق بأداء طويل المدى : تتعلق بأداء قسم كبير أو شركة بأسرها في مناخ معقد (تغيرات اقتصادية أو سكانية ، أو تحسينات كبرى)

• بالرغم من شدة تعلق هذا المقياس بحجم العمل، فإنه من المهم أيضاً اعتبار الإحلال حيث إن النقلة الشديدة في حجم المشكلة قد تكبل بثقلها مقدرة الشخص التحليلية أو الموضوعية.



وتطلق على التفكير الإدراكي المسميات الآتية :

- \* استخدام المفاهيم .
- \* تمييز الأنماط . .
- \* التبصر .
- \* الفكر النقدي .
- \* تعريف المشاكل .
- \* القدرة على خلق النظريات .

يوجد فى البعد الأساسى ( أ ) لمقياس التفكير الإدراكى (جدول ٢-٨) محوران أساسيان هما : تعقد عمليات التفكير وإبداعيتها . حيث يتدرج التعقد من استخدام القواعد الأساسية البسيطة إلى خلق نظريات جديدة لتبرير أوضاع معقدة . أما بالنسبة لمقياس التفكير الإدراكى ، فإن المفاهيم التى تعلمها سابقاً تشغل الجزء الأدنى من المقياس ، فى حين تشغل المفاهيم الإبداعية الجزء الأعلى منه ، وفى صلب كل جزء فإن الأفكار الأكثر تعقيداً (أى التى تنسق بين عناصر أكثر) - تُدرج أعلى من الأفكار الأكثر بساطة . والثانى (ب) هو الاتساع أو حجم المشكلة التى يتناولها موضوع التحليل ، ويتطابق مع مقياس الاتساع فى التفكير التحليلى (جدول ١-٨).

وتشمل التصرفات المعتادة للتفكير الإدراكى ما يلى :

- \* استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداية والخبرات السابقة للتعرف على المشاكل والأحوال .
- \* رؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية .
- \* تطبيق المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة وتعديلها .
- \* التعرف على العلاقات المفيدة من بين بيانات معقدة من مجالات غير مترابطة :

- لقد حصلت على رقمه. إنه (قبطان سفينة أخرى) يستخدم نفس الحيل التي استخدمناها مع سفينة أخرى فى ————— . يالها من مفاجأة أمامه !

لقد قمت بتحليل مجالات القوى بعد تقديم البيانات له. لقد استخدمت هذه الأداة التحليلية للوصول إلى نقاط القوة والضعف فى المؤسسة. [يُدرج فى التفكير الإدراكى حيث إنه تطبيق لفهوم معقد تم تعلمه ، حتى ولو كان اسم الأداة المستخدمة تحليل.... (إدراكى أ. ٢٠، ب. ٢٠) .

كنت على علم بما نحتاج إليه فى هذا المجال التطبيقى ، فقد كنت أعلم نوعية المنتج الذى يطوره المنافسون ، وأن هناك أخطاراً فى استخدامه ، ثم علمت عن تلك المواد البديلة ، وعلمت أنها خالية من كل عيوب المواد الأخرى ، على سبيل المثال ، لم تكن قابلة للاشتعال ؛ لذلك فقد اتضح لى تماماً أن كل ما علينا فعله هو أن نأخذ هذه المادة ونضعها فى ذلك المجال التطبيقى ، وجربناها ونجحنا (إدراكى أ. ٦٠، ب. ٤) .

إذا نظرت إلى ——— ، وإلى تلك المجموعة بالتحديد : لتبينت أن معظم الأقسام الناجحة قد نشأت منها . فإذا نظرت إلى الأقسام المتعثرة ، فسوف ترى العديد من المديرين العاملين الذين تعرضوا للورن وظيفى خلال سنوات قليلة ، أما أغلب الأقسام الناجحة فيديرها مديروها لفترات طويلة ، باستثناء بعض الأقسام التى تنتج منتجات تحضيرية : حيث لا يهم شخص المدير ما لم يكن فاقد الأهلية تماماً [يقدم تصور لنموذج للإدارة فى الأقسام الناجحة ويرفق الاستثناء بالنظرية على اعتباره قسماً من أقسام المنتجات التحضيرية (إدراكى أ. ٧٠، ب. ٤)].

قام أحد أفضل مندوبى المبيعات (بييع مشروعات ضخمة على أعلى مستويات المؤسسة) بعقد لقاء طويل لمدة ثلاث ساعات لشرح نظريته عن بلوغ المبيعات أعلى نقاطها ، ثم نزولها إلى الحضيض وعلاقة ذلك بالتميز بين البيع ، وبين مشاركة العميل والإصغاء له والاستجابة لحاجياته . لقد قام بوصف نظامين يتميزان بضمان استمراريتهما الذاتية موضحاً كل الاحتمالات فى النظامين بقصص تفصيلية، ثم قام بمناقشة كيفية الانتقال من أحدهما إلى الآخر . فى وقت الذروة ينجح الشخص ببيعاً وفجأة تجد نفسك على مقدار من الثقة والحماس ونشوة النجاح التى تدفعك إلى زيادة التفاعل - حديث العيون ، تفاهم ، سمّه ما شئت \_ كل ذلك يدفعك إلى التحدث إلى المستوى التالى . إن الوصول إلى ذلك المستوى

جدول ٢-٨ مقياس التفكير الإداري (إدراكي) \*

المستوى	الوصف السلوكي
١	تعقد المفاهيم ودرجة الإبداع
١ . ٠	لا يستخدم مفاهيم مجردة : لا يتجاوز تفكيره حدود الملموس .
١ . ١	يستخدم القواعد الأساسية : يستخدم القواعد الأساسية والبداية والخبرات السابقة للتعرف على المشاكل والأوضاع . يرى تشابهاً أساسياً بين الأوضاع الحالية والماضية .
١ . ٢	يتعرف على الأنماط : يلاحظ التناقضات والعلاقات التبادلية بين البيانات، أو يرى الفروق الجوهرية بين الحالة الراهنة وما حدث سابقاً .
١ . ٣	يطبق مفاهيم معقدة : (مثال تحليل السبب الجذري وتحليل الحقيبة والانتخاب الطبيعي) أو يطبق معلومات عن التناقضات أو الأنماط أو العلاقات السابقة للنظر في حالات مختلفة . يطبق مفاهيم أو أساليب معروفة معقدة بطريقة مناسبة ويعدلها .
١ . ٤	يبسط التعقيدات : يجمع الأفكار والموضوعات والملاحظات ، ويدمجها في مفهوم واحد أو عرض واضح . يتعرف على الموضوع الرئيسي في وضع معقد .
١ . ٥	يخلق مفاهيم جديدة : يتعرف على مشاكل وأحوال غير واضحة للآخرين ، ولم يتم تعلمها من دراسة أو خبرة سابقة .
١ . ٦	يخلق مفاهيم جديدة لأمر معقدة . يقوم بصياغة توضيح مفيد لمشاكل أو أحوال أو فرص معقدة . يخلق مفاهيم ونظريات وتوضيحات متعددة لوضع ما ويختبرها ، أو يتعرف على علاقات مفيدة قائمة بين بيانات معقدة من مجالات غير مترابطة .
١ . ٧	يخلق نماذج جديدة : يخلق نماذج أو نظريات جديدة لشرح وضع أو مشكلة معقدة ويوفق بين البيانات المشتقة .

\* بالنسبة لمقياس الاتساع (ب) انظر جدول (١-٨) .

الأعلى يتطلب منك أن تكون عملياً إلى درجة كبيرة ، فإذا حاولت المناورة وإخفاء الأمور وراء مظهر براق ، فأنت بعيد كل البعد عن التعامل الرسمي مع عميلك ، فكأنما أنت تحاول بيعه آنذاك . إن هذه الثقة المتزايدة بالنفس تسمح لمنسوب المبيعات أن يقول لا عندما يواجه بطلب غير منطقي ، بل تسمح له حتى أن يواجه العميل بمشاكل لم تحسم بعد ، إنها تسمح لمنسوب المبيعات أيضاً أن يميز مواطن الاستثناء النادرة من الطرق المتعارف عليها في البيع ، وذلك يؤدي بالتالي إلى إنهاء المزيد من البيع ، وهكذا تكتمل حلقة النظام ، كما قام منسوب المبيعات

بشرح النظام العكسى الذى تؤدى فيه خسارة بيع واحد إلى تقلص الثقة بالنفس ، وبالتالي إلى زيادة الاجتهاد فى المحاولة ، الأمر الذى قد يؤدى إلى تعاملات سلبية مع العملاء ، وبالتالي ضياع المزيد من فرص البيع (إبراكى أ.٧).

### العلاقة بجدارات أخرى

يعتمد التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى عادة على البحث عن المعلومات سواء كان ذلك فى السابق أو فى الوقت الحالى . كما يتضمنان قدرأ معيناً من المبادرة الذهنية أو الفكرية .

ويعتبر قدر بسيط على الأقل من التفكير الإدراكى والتحليلى ضرورياً لمساعدة المستويات الأعلى من الأثر والتأثير على نطاق الأفراد أو المؤسسات .

كذلك يساعد التفكير الإدراكى أو التحليلى أو كلاهما المستويات الأعلى من التوجه لخدمة العملاء والخبرة الفنية ، كما أنه يتكرر وجوده فى مستويات الإبداع والأعمال الحرة من التوجه للإنجاز .

### الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

تشمل الخبرة التمكن من الإلمام بكم من المعلومات المتعلقة بالعمل (قد تكون فنية أو مهنية أو إدارية) علاوة على حافز التوسع ، واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل وتوزيعها على الآخرين .

وتطلق أيضاً على الخبرة مسميات أخرى :

- \* الوعى القانونى .
- \* معرفة المنتج .
- \* صورة الخبير المساعد .

## \* مهارات التشخيص .

## \* الالتزام بالتعلم .

وهناك أربعة أبعاد لمقياس الخبرة الفنية/المهنية/الإدارية الجداول (٢-٨) تتمثل فى : **عمق المعرفة ( أ )** فى الدرجات العلمية الرسمية ، وذلك بالرغم من وجود تمكن مناظر من خلال خبرات تطبيقية ، أو دراسات غير رسمية فى كل مستوى . **والإتساع ( ب )** وهو الخبرة الإدارية والتنظيمية المطلوبة للتنسيق مع أشخاص أو مهام أو وحدات متفرقة داخل المؤسسة : لتحقيق هدف مشترك أو خلق تكامل بينها . ويمكن ظهور هذه الخبرة فى المهام التنفيذية والمساعدة أو فى إدارة الفرق أو المشروعات (مثل : قائد الفريق أو المشروع قد ينسق أعمال الآخرين ، ويكون مسئولاً عن إنهاء المنتج والجداول والتكلفة، ولكن ليس لديه سلطات دائمة)<sup>(٣)</sup> . **الحصول على الخبرة ( ج )** يقيس الجهود المبذولة للحصول على الخبرة والاحتفاظ بها ، ويتدرج هذا المقياس من الصيانة السهلة إلى الجهود المكثفة للتمكن من مجال جديد . أما بعد **توزيع الخبرة ( د )** فيقيس شدة دور الخبير التقنى (والمجال الناتج عن هذا الدور) .

إن الحصول على الخبرات وتوزيعها يعتمد على **الدوافع** أو الميول قدر اعتماده على **المعلومات التقنية المعنية** . وهذان المحوران من محاور الخبرة مهمان للغاية لترجمة **الخبرة الفنية** إلى نتائج نافعة على مستوى المؤسسة . وما لم يكن لدى الفرد الدافع للمحافظة على معلوماته الفنية وزيادتها : فإن العصر سرعان ما يتجاوزها ، وبدون رغبة الفرد فى استخدام المعلومات وتوزيعها فإنها تكون قليلة النفع للمؤسسة.

ويغلب أن تكون الحاجة إلى **النفوذ** هى الدافع الخفى لتوزيع الخبرات ، وفى تلك الحال يكون تحقيق النفوذ الشخصى على الطرف السلبي من المقياس (حجب المعلومات) ، وتحقيق النفوذ المكيف اجتماعياً على الطرف الإيجابى منه .

وتشمل التصرفات الدالة على هذه الجدارة ما يلى :

## \* العمل على تحديث المعلومات والمهارات .

\* إظهار حب الاستطلاع بالبحث خارج المجال المباشر.

\* التطوع لمساعدة الآخرين لحل مشاكلهم الفنية .

\* الحصول على دورات أو برامج تعليم ذاتى فى موضوع جديد (متعلق بالعمل).

\* العمل فى المجتمع كرسول تقنية حديثة أو كمتعهد بنشرها .

أحاول أن أتعلم شيئاً جديداً عن المنتج كل يوم حتى أظل دائماً أعرف شيئاً لا يعرفه  
سواى (خبرة ج.١).

كان فى المدرسة شخص يستخدم طريقة محببة إلى فى تدريس اللغة ، اذالك سجلت  
شخصياً فى الدورات ذات العلاقة لأكون على اطلاع ، ولأقرأ الأدبيات المتعلقة بالموضوع  
(خبرة ج.٢).

لقد صممت حقيبة عن إعادة التجنيد، ثم بعثت نسخة إلى قسم القوات المسلحة،  
وجعلتهم يوزعونها على الأشخاص المهتمين بهذا الأمر (خبرة د.١).

لقد قلت لكم : أنا أشبه بالاستشارى الجوال، إذا كان لأى منكم مشكلة فى أى وقت،  
اقطعوا أعمالكم ، واتصلوا بى واطلبوا منى أن أزور فريقكم (خبرة د.٢).

أنا أحب هذه الطريقة الجديدة لـ ——— ، وأحاول أن أقدمها للجميع ، إنى أثيرها فى  
المناقشات وأشد الناس شداً : لأخبرهم عنها . لقد أمسكت بـ (جو) فى الممر هذا الصباح  
وأخبرته كل شىء عنها . إنه أمر مثير ، لقد بدأ الناس فعلاً فى استخدام هذه الطريقة  
الجديدة : إنهم يدركون الجدوى من استخدامها حقاً (خبرة د.٤).

### العلاقة بجدارات أخرى

يعتبر الحصول على الخبرة ( ج ) فى الواقع حالة خاصة من البحث عن المعلومات،  
وكل مستوى على مقياس الحصول على الخبرات يقتضى مستوى مناظراً من البحث  
عن المعلومات .

جدول (٣-٨) مقياس الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكي
١	<b>عمق المعلومات *</b>
١. أ	ابتدائي : يقوم بأعمال بسيطة متكررة من الممكن أن يستغرق تعلمها من ساعات إلى أيام قلائل . مثال : عامل غير متخصص ، عامل نظافة .
٢. أ	مهني إعدادي : يقوم بأعمال متنوعة تتبع تسلسلاً ثابتاً ويستغرق تعلمها عدة أسابيع إلى أشهر قليلة حتى يتم إتقانها تماماً . مثال : عامل يدوي نصف متخصص ، سكرتير مبتدئ .
٣. أ	مهني : يقوم بأعمال متعددة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تنتج بشكل جيد . يحتاج إلى مستوى التعليم الثانوي أو ما يعادله وإلى فترة تراوح بين ستة أشهر إلى سنتين . مثال : مراقبة الجرد ، مساعد فني ، أعمال سكرتارية ، أنشطة الحسابات والتحصيل ، التنسيق في السوقيات ، مشغل حاسب آلي .
٤. أ	مهني متقدم : يقوم بأعمال متعددة ومعقدة على مستوى مهارة متقدمة . يحتاج إلى تخطيط وتنظيم لتحقيق النتائج . يحتاج إلى برنامج تدريبي متخصص أو خبرة عملية حوالى سنتين إلى أربع سنوات . مثال : فني ، مشرف سكرتارية ، كبير عمال .
٥. أ	إخصائي أساسي : يقدم خدمات إدارية أو تخصصية (مثال : يصمم برنامجاً أو نظاماً رسمياً وينفذه أو يقدم قيادة ونصيحة استشارية لمديرين ومتخصصين آخرين) يحتاج عادة إلى تعليم رسمي مثل الجامعة أو مستوى أول من درجة تخصصية أو مناظرة أو مهارة مهنية متقدمة مدعومة بسنوات عدة من الخبرة في مجال العمل . مثال : محاسب ، مهندس ، كيميائي ، محامي ، مدير أدنى ، مسئول مبيعات .
٦. أ	إخصائي عريق : يقدم خدمات مهنية متقدمة جداً ومتخصصة للغاية . عادة ما يحتاج إلى تدريب مكثف (مثال درجة عالية ، دكتوراه في الطب أو في الحقوق أو دكتوراه الفلسفة...) متبوعة بعدة سنوات في التطبيق العملي في مجال متخصص . مثال : جراح ، وكيل ضرائب ، رئيس قسم ، مدير عمليات أعلى .
٧. أ	خبير/إخصائي مرموق : الناتج الأساسي من المهنة هو الخبرة أو قيادة متخصصين أو مهنيين من نوى الحل والربط في المجالات المهنية أو التخصصية بالمؤسسة . مثال : إخصائي أعلى ، مدير عام ، مدير شؤون الموظفين ، كبير المديرين التنفيذيين .
٨. أ	المرجع الأعلى : خبير معترف به عالمياً أو وطنياً ، متميز في مجال تخصص مهني أو علمي معقد (مثال : رئيس علماء) .

تابع - جدول (٣-٨) مقياس الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكي
ب	<b>اتساع الخبرة الإدارية :</b>
ب ١ .	لا شيء . مساهم فردي بون مسئوليات للتنسيق أو الإشراف على أعمال الآخرين .
ب ٢ .	مجموعة عمل أو وحدة عمل متجانسة : التنفيذيون : مشرفو الصف الأول لوحدة عمل يؤدي العاملون فيها أنشطة متشابهة) مثال : مشرف مجموعة إنتاج ، مشرف مجموعة سكرتارية ، مشرف مجموعة متخصصين ، مدير مبيعات منطقة ، مدير محل بيع تجزئة .
ب ٣ .	المساعدون : ينسق الأعمال المساعدة (مثال : تخطيط الإنتاج - التحليل والتخطيط المالي ) . الفريق / المشروع : قائد فريق / مشروع لجموعة متجانسة (مثال : قائد مشغلين ، قائد مجموعة تطوير برامج للحاسب الآلي) . أقسام متنوعة/متعددة :
ب ٤ .	التنفيذيون : يدير وحدات عمل أو مشروعات متعددة تدار عن طريق مروعسين على مستوى الإشراف (مثال : مدير مبيعات إقليمي أو مدير مصنع صغير) المساعدون : يدير وظائف (مالية ، موارد بشرية) تؤثر على قطاع أعمال . الفريق / المشروع : يدير فريقاً / مشروعاً يشمل أعضاء من وحدات عمل متعددة . أقسام متعددة / وحدات عمل متنوعة:
ب ٥ .	التنفيذيون : يدير مصنعاً أو منطقة أو فرعاً يشتمل على عدة إدارات أو وظائف (مثال : مالية ، إنتاج ، تسويق ، موارد بشرية) يديرها مروعسون على مستوى الإشراف (مثال : مدير مبيعات قطاع ، كبير المديرين التنفيذيين لمؤسسة صغيرة) . المساعدون : يخلق تكاملاً بين عدة وظائف (مثال : المالية والإدارية) أو مسائل أو أحداث لها تأثير على وحدة عمل داخل قسم . الفريق / المشروع : ينسق فريقاً أو مشروعاً متعدد الأقسام يدار عن طريق مروعسين على مستوى الإشراف . وحدة عمل كبيرة :
	التنفيذيون : يدير (رئيس أو مدير عام) وحدة عمل ، فرعاً من مجموعة أفرع / كبير المديرين التنفيذيين لمؤسسة متوسطة الحجم .



## تابع - جدول (٣-٨) الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكي
٦. ب	المساعدون : يدير وظيفة في قطاع الأعمال : مثال نائب الرئيس للمالية أو للتسويق أو للموارد البشرية . الفريق/ المشروع : يدير مشروعاً ضخماً أو منتجاً في قطاع أعمال. ينسق بين البحوث والتطوير والإنتاج والمالية والتسويق والموارد البشرية. قسم عريض/ مجموعة أعمال إستراتيجية :
٧. ب	التنفيذيون : يدير قسماً أو مجموعة من الأعمال (رئيس أو نائب الرئيس التنفيذي لشركة كبيرة)، كبير المديرين التنفيذيين لشركة كبيرة الحجم. المساعدون : ينسق المراكز الرئيسية، أو نائب الرئيس التنفيذي لتطوير العمل (رئيس المالية ، المعلومات ، الخ ، يتولى التسويق أو التصنيع أو الموارد البشرية أو التخطيط الإستراتيجي أو الدمج والمقتنيات).
ج	الفريق/ المشروع : يدير مشروعات ضخمة (١٠٠ مليون دولار) مثال (أسلحة حربية). مؤسسة عظيمة الاتساع : يدير مؤسسة كبيرة معقدة متعددة الأقسام . الحصول على الخبرة :
ج (١-)	يقاوم : يتجنب الإضافة إلى معلوماته الحالية ، يقتنع بعدم صلاحية الابتكارات للتطبيق في نطاق عمله ، يقاوم الأفكار والتقنيات الجديدة . لا يبحر : لا يهتم بإضافة معرفة فنية ، ولكنه لا يمانع في ذلك أيضاً .
ج ١٠	يحصل على المعلومات الفنية المتوفرة : يحيط نفسه علماً بأخر المعلومات . يعمل بجهد على تحديث مهاراته .
ج ٢٠	يوسع قاعدته المعرفية : يكتسب المعلومات الجديدة على نطاق محدود (مثال : معلومات جديدة عن مشروع رامن) . يظهر حب استطلاع واضح لاستكشاف الأشياء الجديدة ، يستكشف خارج مجاله المباشر .
ج ٣٠	يحصل على معلومات جديدة متنوعة : يبذل جهداً عظيماً لاكتساب مهارات ومعلومات جديدة أو للمحافظة على شبكة اتصال متسعة من المتخصصين والفنيين للإحاطة بأخر الأفكار .
د	توزيع الخبرات :
د (١-)	يخزن : يمنع المعلومات الفنية . يخفي التطورات الفنية عن الزملاء . لا ينطبق : ليست لديه معلومات لتبادلها .

تابع - جدول (٣-٨) الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكي
١ . د	يجيب عن الأسئلة : يعمل كخبير يوزع المعلومات الحالية .
٢ . د	يطبق المعلومات الفنية للحصول على أثر إضافي : يتطرق إلى ما هو أبعد من الإجابة عن الأسئلة (مثال : إقناع عميل ) ، أو يساعد على حل المشاكل الفنية التي تعترض الآخرين .
٣ . د	يعرض المساعدة الفنية : يعمل كـ «مستشار متنقل» ، يعرض الخبرة الشخصية : لتحسين الأداء أو حل مشاكل الآخرين الفنية .
٤ . د	يدعو إلى التقنيات الحديثة وينشرها : يعمل في صلب المؤسسة كرسول تقنية جديدة أو كمتعهد بنشرها .
٥ . د	يصدر منشورات عن التقنية الحديثة : ينشر مقالات حول التقنية أو الطرق الجديدة في مجالات فنية متخصصة .

• بالرغم من أن عمق المعلومات مرتبط بالتعليم الرسمي ، إلا أن التمكن المناظر من خلال خبرة العمل أو التعليم غير الرسمي موجود في كل مستوى .

كما يساعد الحصول على الخبرات توزيع الخبرات (إذ لا يمكنك توزيع خبرات لم تحصل عليها) ، كما يساعد في كثير من الأحيان (وليس دائماً) التفكير التحليلي في المشكلات الفنية ، ويساعد أيضاً المستويات العليا من التوجه للإنجاز ، خصوصاً الأنشطة ذات العلاقة بالابتكار.

قد يستخدم توزيع الخبرات ( د ) كإستراتيجية للأثر والتأثير ، أو يساعد على تحقيق قيادة الفريق . فإذا كانت الخبرات الفنية معقدة تطلب ذلك التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي للمساعدة في الحصول عليها وتوزيعها.

وقد يسهم الابتكار (إنجاز ج) في توزيع الخبرات ولكن الفرد كذلك قادر على التوزيع وعلى مناصرة ابتكارات ينجزها آخرون .

## الهوامش

Winter, D. G., McClelland, D. C., & Stewart, A J. (1981), **A New Case for The Liberal Arts**, San Francisco: Jossey-Bass.

Fischer, K. W., Hand, H. H., & Russell, S. (1984), **The Development of Abstractions in Adolescence And adulthood** In M. L. Commons et al. (Eds.), **Beyond Formal Operations: Late Adolescent and Adult Cognitive Development**, New York: Praeger.

٣ - هذان المقياسان معدلان من نظام (ماي) لتقييم العمل :

See Bellak, A. O ( 1981), "The Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation". In M. Rock (Ed.), **The Compensation Handbook** (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

ومن الأفضل تقييم هذه المقياس خارج مقابلات الأحداث السلوكية . توجد هذه المقياس في الجدارات الشاملة كجدارات استهلاكية مطلوبة (يحتاج إليها متوسط الأداء تماماً كما يحتاج إليها المتفوقون) . ويفيد إدراجها في الجدارات الشاملة في المقارنة بين الوظائف في تمارين الاختيار التطبيقية .

## الفصل التاسع مجموعة الفعالية الشخصية

تشارك جدارات مجموعة الفعالية الشخصية في بعض الخواص العامة وليس في نوع النية ؛ فجميع هذه الجدارات تعكس بعض جوانب نضج الشخص في علاقته بالآخرين وبالعامل ، تتحكم هذه الجدارات في فعالية أداء الفرد عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ . وهي تعزز فعالية جدارات أخرى متعلقة بالمناخ .

**\* التحكم في الذات يُمكن الشخص من المحافظة على الأداء في ظل الظروف العدائية المتأزمة .**

**\* الثقة بالنفس تمكن الشخص من المحافظة على الأداء حيال التحديات واللامبالاة والتشكيك .**

**\* المرونة تساعد الشخص على تكيف نواياه حسب الظروف غير المتوقعة .**

**\* الولاء للمؤسسة يجعل تصرفات الفرد ورغباته تنحاز إلى تصرفات المؤسسة وتوجهاتها .**

### التحكم في الذات (تحكم)

**التحكم في الذات** هو قدرة الشخص على السيطرة على المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يثار ، أو يواجه بالمعارضة ، أو العداء من الآخرين أو عندما يعمل في ظروف متأزمة .

غالباً ما يوجد التحكم في الذات في الوظائف الإدارية الدنيا وفي مناصب بعض المساهمين فردياً (غير الرئاسيين) المعرضين للضغوط العالية ، ولا تذكر كثيراً لدى الإدارة العليا . قد يكون سبب ذلك ، أن الإدارة العليا معرضة بشكل أقل لحالات الضغوط المباشرة ، أو لأنه عند وصول الشخص إلى هذا المنصب يكون التحكم في الذات قد أصبح شيئاً متأصلاً لدرجة أنه يتم بدون وعي (أحسن التنفيذيين لا يتكلمون عن التحكم في الذات ، إنهم يطبقونه).

ويطلق على التحكم في الذات أسماء أخرى :

\* القدرة على التحمل .

\* مقاومة الضغوط .

\* المحافظة على الهدوء .

\* السيطرة على النفس .

والبعد الوحيد على مقياس التحكم في الذات (جدول ١-٩) هو شدة التحكم المبذول والنتيجة المتولدة عن هذا التحكم . وتتدرج شدة التحكم من أدنى مستوى لتحكم الفرد في نفسه عن طريق تجنب التصرفات السلبية إلى التحكم في الذات من أجل تحسين الوضع ، وإلى التحكم في ربود أفعال الآخرين وربود فعل الشخص ذاته أو تهدئتها .

وتشمل المؤشرات السلوكية ما يلي :

\* البعد عن الاندفاع .

\* مقاومة الميل إلى تورط غير مناسب .

\* المحافظة على الهدوء في الجو المشحون .

\* الاستجابة البناءة للمشاكل حتى في ظل التوتر .

إن بعض أفضل أصدقائي موجود بالمحل الآن ، ولكن لا أستطيع المحافظة على صداقتي إذا عبرت عن صداقتي الحميمة بهذه الوسيلة (تحكم ١) .

كنت أعلم أن وجهي يصبغه الاحمرار ، لأنني كنت أفعل كل ما أستطيع لتهدئة نفسي ، ولم أقل أو أفعل شيئاً (تحكم ٢) .

لقد جن جنوني ولكن كان على أن أهدئ نفسي . لقد أردت أن ألكم في وجهه ، ولكنني لم أزد على أن أقول : انظر ، أنت تعلم ما حدث ، وهذا هو مجرى الأمور ، وهذا ما أعتقد أنه سبب المشكلة ، وباعتبار كل ما نحن فيه ، ما هو المخرج من هذا الآن؟ (تحكم ٤) .

كان هناك قارب يدور حول الميناء ، وكان البحارة يصيحون بنا ويلعنونا ونحن على متن القارب الذي يُقْلَنُ ، فذهبت وقلت لهم : إننا سوف نحاول إتمام عملية الركوب . كان أحدهم

ممسكاً في يده بعضا البيسبول ، وقال : سوف نحطم ضلوعك . كان هذا الرجل ضخماً يبلغ طوله حوالي (٦) أقدام و (٢) بوصات ووزنه (٢٥٠) رطلاً أو نحو ذلك ، وكان معه اثنان آخران يصيحان فينا ويلعنانا . كنت أفكر في وسيلة لإتمام الركوب ولتهديئة الموقف . عند هذا الحد شعرت برغبة في الإمساك بعصاى المعلقة في جانبي، ولكن بدا لي أنه سيكون من الأسهل دفع اللطمة في صورة ما إذا وجهها إلى أحدهم. وعند عودتنا لسطح القارب كنت أتحدث إلى من معي عن طريقة إتمام عملية الركوب . طلبت من أحدهم مراقبة الحشد حتى يمكنني التركيز على أفراد القارب ، وقلت لشخص آخر : إننا سوف ننهي عملية ركوب القارب سوياً ، وإننى أريده يقطاً ومتنبهاً. وظل الرجل ذو العصا الغليظة يصرخ في وجهي فقلت له : "اهدأ" وتحكمت في نفسى وحاولت أن أجعله يهدأ كذلك . وفعلاً فقد هدأ بعض الشيء . وأنهيت عملية الركوب بنجاح (تحكم ٦) .

#### جدول (١-٩) مقياس التحكم في الذات (حكم)

المستوى	الوصف السلوكي
١ -	يفقد السيطرة : مشاعره تعترض كفاءة العمل . يتذمر ويبدى مشاعر سلبية أخرى بأسلوب غير مناسب ، أو يتورط بطريقة شخصية غير لائقة مع المرعوسين أو الزملاء أو العملاء أو يحترق تحت الضغوط .
٠	يتجنب الضغوط : يتجنب الأشخاص أو الحالات التي تثير مشاعر سلبية .
١	يقاوم الميل : يقاوم الميل للانخراط في تورط غير مناسب أو تصرف مندفع .
٢	يتحكم في المشاعر : تعتريه مشاعر قوية مثل : الغضب ، أو الإحباط الشديد ، أو الضغوط ، ولكنه يتحكم فيها ، دون أن يتخذ أى تصرف إيجابى .
٣	يستجيب بهدوء : تعتريه مشاعر قوية مثل الغضب أو الإحباط الشديد أو الضغوط ويتحكم فيها ويستمر في المناقشة أو أى عمل آخر بهدوء .
٤	يتحكم في الضغوط بفعالية : يستخدم أدوات إدارة الضغوط للتحكم في الاستجابة ويتجنب الاحتراق ، ويتعامل مع الضغوط المستمرة بكفاءة .
٥	يستجيب بأسلوب بناء : يتحكم في المشاعر القوية أو الضغوط الأخرى ، ويعمل على الاستجابة بطريقة بناءة تجاه مصدر المشاكل .
٦	يهدئ الآخرين : في الأحوال شديدة التأجج ، يهدئ الآخرين علاوة على تحكمه في مشاعره الخاصة .

## العلاقة بجدارات أخرى

يرتبط التحكم فى الذات بالحالة أكثر بكثير من ارتباطه بجدارة أخرى . ويظهر أحياناً مصاحباً للإلزام (فى مواجهة أداء ضعيف مثلاً) ، وللأثر والتأثير أو العمل الجماعى (فى توجيه تعاملات المجموعة).

### الثقة بالنفس (ثقة)

**الثقة بالنفس** هى اعتقاد الشخص فى قدرته على تحقيق مهمة ، ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة فى التعامل مع التحديات المتزايدة ، أو التوصل إلى قرارات ، أو بلورة آراء ، أو معالجة الفشل بأسلوب بناء .

**والثقة بالنفس** عنصر فى أغلب نماذج نوى الأداء المتميز ، وهناك جدل حول ما إذا كانت **الثقة بالنفس** متغيراً مستقلاً فى حد ذاتها ، أو متغيراً تابعاً . هل يصبح الشخص ناجحاً لأن لديه **الثقة بالنفس** ، أم أنه يكتسب **الثقة بالنفس** لأنه ناجح ؟ كلا الأمرين قد يكون صحيحاً فى حلقة إيجابية مستمرة.

وتطلق على **الثقة بالنفس** أسماء أخرى :

- \* الحزم .
- \* قوة الشخصية .
- \* الاستقلالية .
- \* قوة المفهوم الذاتى .
- \* الاستعداد لتحمل المسؤولية (خصوصاً فى المقياس ب) .

والبعد الأساسى لمقياس **الثقة بالنفس** (جدول ٢-٩) هو الشدة ( أ ) ويتم قياسها بمدى التحدى ، أو المخاطرة التى يمتلك الشخص الثقة فى مواجهتها . وتدرج الشدة من مجرد التعامل باستقلالية فى أحوال العمل العادية إلى اتخاذ مخاطرة غير عادية أو

تحدى الرئيس أو العملاء . والتعامل مع الفشل (ب) هو البعد الثانى وهو بعد فريد يمزج بين المسؤولية الشخصية والأسباب المصححة للفشل .

ويتعلق التعامل مع الفشل بالعجز والتفاؤل المكتسبين الموصوفين فى كتاب (بيتر وسيلجمان)<sup>(١)</sup> . لقد وجد (سيلجمان) أن (١) التبرير الداخلى ، و(٢) التبرير المحدد ، و(٣) التبرير المؤقت للأحداث السلبية تنبئ عن الصحة العقلية ، وعن النجاح فى المبيعات ، وعن بعض النتائج الإيجابية الأخرى . وتتطابق نتائجنا فى أغلب مناصب المبيعات مع استنتاجات (سيلجمان) . وقد قمنا بفصل البعد الداخلى/الخارجى عن البعدين الآخرين للمديرين وبعض المناصب الاستشارية للمبيعات ، فوجدنا أنه فى المناصب الإدارية يميز التبرير الداخلى نوى الأداء المتفوق على الرغم من كون هذا التبرير محدداً وموقتاً ؛ فأفضل المديرين ينظرون إلى الفشل على أنه ناتج عن أخطاء محددة وقابلة للتصحيح تسببوا هم فيها . أما فى المبيعات وبعض الوظائف الأخرى، حيث لا مهرب من الإخفاق المتكرر أو الرفض ، فإن الربط بين الإخفاق وبين أسباب خارجية - يميز نوى الأداء المتفوق ويمنعهم من الاحتراق واليأس.

كما يميز عدد مرات التبرير للأحداث السلبية نوى الأداء المتفوق عن نوى الأداء العادى ، يرى (بيترسون) أن أكثر الأنماط نجاحاً هو أن تقدم قدراً ضئيلاً من التبريرات أو لا تقدم أى تبريرات أصلاً<sup>(٢)</sup> . وفى وظائف المبيعات التى تتميز بنسب عالية من الرفض ، فإن نوى الأداء المتفوق يصفون محاولات البيع غير الناجحة ، ثم يمشون مباشرة إلى الحديث عما فعلوا بعد ذلك ، فى حين يعود نوى الأداء المتوسط إلى السؤال عن سبب خسارتهم للبيع ، ويسوقون احتمالات مختلفة ، أو يكررون أنفسهم.

وعادة يشمل الوصف السلوكى للثقة بالنفس ما يلى :

- \* وضع الشخص القرارات أو تطبيقها رغم عدم موافقة الآخرين .
- \* تقديم نفسه فى أسلوب إلزامى أو مؤثر .
- \* الإعلان عن ثقته فى حكمه الخاص أو فى إمكانياته .



## جدول رقم (٢-٩) مقياس الثقة بالنفس (ثقة)

المستوى	الوصف السلوكي
١	تأكيد الذات
١ - ٨	لا يمتلك القدرة : يؤكد نقص الثقة ، يشك في قدراته الذاتية بطريقة عامة ، أو يعلن عن عجزه وعدم قدرته ، يتجنب عدم الموافقة أو الخلاف (على حساب الأداء في العمل) ، يقدم نفسه بضعف ظاهر (رخو) .
٨ - ١٠	لا ينطبق أو يتجنب التحديات : يذعن للآخرين ، يفتقر إلى الثقة .
١ - ٢	يقدم نفسه بثقة ، يصنع القرارات باستقلالية ، يعمل بدون إشراف متواصل .
٢ - ٣	يقدم نفسه بقوة وإبهار : يضع القرارات ويتصرف بناءً عليها بالرغم من عدم موافقة الآخرين أو عدم موافقة جهة خارجية لها صلاحية ظاهرة . [إذا كانت الجهة الخارجية تشمل الرؤساء ، أو العملاء أو إذا كان التصرف يشمل خرقاً للقوانين من أجل إنهاء العمل ، أدرجها في ٥هـ] .
٣ - ٤	يعلن عن ثقته في قدراته الذاتية : يعتبر نفسه خبيراً ، يقارن نفسه أو قدراته الذاتية مع الآخرين لصالحه . يعتبر نفسه المسبب والحرك الأساسي والدافع، المنشئ . يؤكد ثقته في أحكامه الخاصة .
٤ - ٥	يقدم إثباتات على الثقة بالنفس : يؤكد موقفه بوضوح في الخلافات، التصرفات تؤكد أو تبرهن على تعبيره اللفظي بالثقة بالنفس .
٥ - ٦	يتطوع للتحديات : تسره التحديات وتستثيره . يبحث عن مسئوليات إضافية ، ويعبر عن عدم اتفاقه مع المدير أو العملاء بأسلوب سياسي . يقر موقفه بوضوح وثقة في الخلافات مع الرؤساء .
٦ - ١٠	يضع نفسه في مواقف شديدة التحدي : يواجه المدير أو العملاء بفظافة أو يختار أعمالاً شديدة التحدي .
ب	التعامل مع الفشل
ب (٢-)	ينحو باللانمّة على نفسه في كل الأوقات والأحوال : يسوق تبريرات ذاتية داخلية بمعنى "كنت دائماً هكذا" ، بدلاً من نبرة "هذا هو الخطأ الذي ارتكبته" . تدرج هنا كل الخصائص الشخصية أو الداخلية التي تنقل إحساساً بالعجز عن التغيير ، وعدم القدرة عليه والاستمرار على نفس الطريق [ملاحظة للمقيمين ، أي إشارة أو نية للتغيير بما معناه كن أفعل ذلك مرة ثانية " أو "المرّة القادمة سوف ..." كافية لعدم إدراج هذا المثال هنا] .
ب (١-)	ينظر للإخفاق أو ينحو باللانمّة على الآخرين أو على الظروف : هذا المؤشر يدل على نوى الأداء المتفوق في المبيعات ، وبعض المهن الأخرى التي تشمل نسباً عالية من الإخفاق ، قد يرى نفسه ضحية .
ب ٠٠	لا ينطبق . لم تلاحظ .
ب ١٠	يتقبل المسئولية : يعترف بالفشل أو التقصير في أسلوب محدد غير معمم "لقد أسأت الحكم هذه المرة" .
ب ٢٠	يتعلم من أخطائه الذاتية : يحلل أداءه ليفهم الإخفاق ويحسن الأداء في المستقبل . [التبريرات المدرجة هنا يجب أن تكون قابلة للتصحيح : الصفات الشخصية مثل "لأنني خجول" ، "أنا مهمل" تدرج هنا فقط إذا كان هناك ذكر واضح لطرق تحسين الأداء] (انظر مستويات ٢-، ١-، ١٠+ للتبريرات دون ذكر طرق التحسين) .
ب ٣٠	يعترف بأخطائه الذاتية للآخرين ، ويعمل على تصحيح مشاكله .

- \* تحديد موقفه بوضوح وثقة فى الخلافات مع الرؤساء .
- \* تحمل المسؤولية الشخصية للأخطاء والتقصير والفشل .
- \* التعلم من الأخطاء وتحليل أدائه ليتفهم الفشل ويحسن الأداء مستقبلاً .

أعتقد أن ما حدث (بخصوص ضياع الحساب) كان بسبب شدة المنافسة. لقد فقدنا الاتصال بمدير العمليات. ولا يهمنى من هو، عليك أن توجد تلك العلاقة الشخصية. لا بد أن المنافسة كانت تحرك ذلك الشخص، وأن ذلك المنسوب كان وراءه لمدة سنتين أو ثلاث: طالباً منه أن يثبت نفسه ويأتى بنتيجة، فى نفس الوقت الذى قدمنا له فيه ذلك العرض السيئ المتعلق بالفلم. لقد احترق هذا الشخص، ثم إننى عاملته بطيبة، فكان ووداً معى. ولكن كانت لديه نوايا خفية. صحيح كل شخص قادر على التلاعب بالآخرين وإيقاعهم فى فخ وذلك ما فعله هو بى (ثقة ب. ١: أ رجل مبيعات أعلى).

قد تدعونى عجوزاً متسلطاً، ولكن الموظفين والأطفال الصغار لم يكونوا قادرين على التصرف (فى هذه الحالة) كان على أن أسيطر على الموقف (ثقة أ. ٢).

كانت البيانات لدى، كنت أعلم أننى على صواب، لذلك لم يكن لدى مانع من إخبارى رئيسى بأنها كانت مخطئة تماماً فى هذه المرة (ثقة أ. ٥).

لقد استاء المستفيد أياً استياء من تصرف البنك وتقدم بشكوى. كنت مخطئاً. كان على أن أتابعها. وكذلك قسم العمليات أيضاً. ولكن لا أستطيع إلقاء اللوم عليهم لأن المسؤولية الأولى كانت على. ومنذ ذلك الوقت بدأت أحرص على متابعة مثل هذه الأمور (ثقة ب. ٢).

(وجه إلى الرئيس) حسناً إذا كنت مشغولاً جداً وليس فى وسعك النزول إلى العملاء فى اليومين القادمين، فيمكنك أن تودع صفقة أجهزة قيمتها (١٥٠) مليون دولار (ثقة أ. ٦).

فى عرض خلاب للثقة بالنفس قاطع أحد المقيمين المقابلة ليقول: إن عليه أن ينصرف فوراً لإنهاء تجربة حساسة يفترض أن تعرض نتائجها على المدير بعد (٤٠) دقيقة، وعندما سئل عن تقدير الوقت قال أنا أعلم أنها ستنتج. وبعد نصف ساعة عاد وقال بهدوء: إنها نجحت وحلت مشكلة كبيرة للإدارة (ثقة أ. ٦).

## العلاقة بجدارات أخرى

لا يظهر ارتباط الثقة بالنفس والتعامل مع الإخفاق بجدارات معينة ، ولكنهما يساعدان الاستخدام الفعال والمتواصل لكل الجدارات .

### المرونة (مرونة)

المرونة هي القدرة على التكيف ، والعمل بفعالية في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة . إنها القدرة على تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص موضوع ما و تطويع أسلوب ما وفق مقتضيات التغيير في الموقف ، وكذلك القدرة على التغيير ، أو قبول التغيير بسهولة في المؤسسة التي يعمل فيها الشخص أو في مقتضيات الوظيفة .

تتيح المرونة لنوى الأداء المتفوق تبني مهارات وجدارات أخرى حسب ما يمليه الموقف. وأساس ذلك كله هو القدرة على تقبل الأمر بموضوعية بما في ذلك وجهات نظر الآخرين .

تطلق على المرونة مسميات أخرى :

- \* التوافقية .
- \* القدرة على التغيير .
- \* الموضوعية في الرؤية .
- \* الاستقرار على الموضوعية .
- \* سهولة التكيف .

ولقياس المرونة (جدول ٣-٩) بعدان اثنان : اتساع التغيير ( أ ) يتدرج من الرأي الذاتي إلى تطويع إستراتيجية على مستوى المؤسسة . والسرعة ( ب ) يتدرج من البطيء إلى الفوري .

وتشمل المؤشرات السلوكية المعتادة ما يلي :

جدول (٩-٣) المرونة (مرونة)

المستوى	الوصف السلوكي
أ	اتساع التفكير
أ. (١-)	يتشبث برأيه أو سياسته أو أسلوبه بطريقة غير مثمرة : بالرغم من المشاكل الواضحة يتمسك بنفس وجهة النظر. ولا يقر بصحة وجهات نظر الآخرين.
أ. ٠	يتبع التعليمات دائماً.
أ. ١	ينظر إلى الوضع بموضوعية : يقر بصحة وجهات نظر الآخرين.
أ. ٢	يطبق القواعد والنظم بمرونة : كيف أعماله حسب كل حالة على حدة بهدف تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة . يتولى القيام بمهام زملائه أثناء الطوارئ وكلما دعت الحاجة إلى ذلك .
أ. ٣	يطوع الأساليب وفقاً للحالات أو ربود فعل الآخرين : يغير تصرفه أو أسلوبه الشخصي ليناسب الحالة .
أ. ٤	يطوع إستراتيجياته أو أهدافه أو مشاريعه حسب الحالة :
أ. ٥	يقوم بتغييرات على مستوى المؤسسة : يقوم بإدخال تغييرات قصيرة المدى فى شركته أو شركة العميل استجابة لحاجيات الموقف .
أ. ٦	يكيف الإستراتيجيات : يقوم بإدخال تحويرات طويلة المدى على مؤسسته أو مؤسسة عميلة استجابة لحاجيات الموقف (يقضى هذا المستوى جدارات تأثير متعددة وربما جدارات إدارية وذهنية أو جدارات الإنجاز).
ب	سرعة التصرف
ب. ١	تغييرات مقرة أو مخططة على المدى الطويل : (على مدى يفوق شهر).
ب. ٢	خطة قصيرة المدى للتغيير : (أسبوع إلى شهر) .
ب. ٣	تغيير سريع : (أقل من أسبوع) هذه فى المדרجة المرجعية فى حالة عدم تحديد الإطار الزمني .
ب. ٤	تغييرات سريعة : (خلال اليوم) .
ب. ٥	قرار أو تصرف فوري : التصرف فى لمح البصر.

\* الإقرار بصلاحيّة وجهة النظر المضادة .

\* التكيف بسهولة مع المتغيرات فى العمل .

\* تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة اعتماداً على خصائص كل حالة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة للمؤسسة .

\* تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصى للتكيف مع الوضع .

لقد ضايقنى الأمر : لأننى كنت أظن أن هذا الأمر كان واضحاً للغاية من الوجهة الاقتصادية ، ولكن عندما رفضت الإدارة ، شعرت أن هناك سبباً وراء قرارهم ، وأنه علينا أن نبحث عن بدائل أخرى (مرونة أ.١).

(بعد الانتهاء من تفاوض شاق بخصوص دراسة مستقلة لإحدى الطالبات) اتصلت بى وقالت : لن أتمكن من فعل ذلك ، أعتقد أننى لن أستطيع إنهاء هذا المشروع بمفردى ، و تسألت عما إذا كان بمقدورها الانتظار ، وإنجاز هذا المشروع من خلال مادة دراسية سأقدمها فى فصل دراسى لاحق . فى الواقع لقد سررنى أنها تحدثت عن احتمال تسجيلها فى تلك المادة الدراسية ، وأنها اتصلت بى ولم تتخل عن المشروع لذلك فقد قلت : حسناً فليكن كذلك . وفى الفصل الدراسى التالى قامت فعلاً بالتسجيل فى المادة ( مرونة ٢.٠ ، ب.٤ ).

(فى منتصف تقديم عرض مبيعات) وجدت أنهم قاموا بحذف أجزاء من مادة العرض عن طريق الخطأ بدلاً من إحضارها كلها . لذلك كان على أن أبدأ فى بناء الغاية من العرض فى هذه الأثناء . لقد ذهبوا من النجاح الذى حققناه بالرغم من الكارثة (مرونة ٣.١ ب.٥).

إذا أعطيته كثيراً من الأشياء التى يجب على أغلب الضباط التنفيذيين القيام بها ، فإنه سوف يخطئ كثيراً ، وذلك ، علاوة على الأخذ فى الاعتبار أنهم قد قللوا أزمته الخدمة الإلزامية من ملازم أول إلى ملازم ثان إلى نقيب ، فبعد أن كان الأمر يستلزم أربع سنوات ونصف للحصول على رتبة نقيب ، أصبح يمكنك الآن الوصول إلى ذلك بعد ثلاثة أعوام فقط من دخولك الجيش . لذلك كله فقد فكرت فى الأمر ثم قلت له : حسناً ، إن الكثيرين من الملازمين الأول سوف يترنحون ، لأنهم سيوضعون فى رتبة نقيب ، وسيكون متوقعاً منهم أن يعرفوا أكثر مما يعرفون بكثير : لذلك فقد أخذت أحد قادة الضباط التنفيذى ، وأخذت قائد فصيلة أخرى ، وجعلته ضابط اللياقة البدنية والاتصالات ، والتى هى أيضاً إحدى واجبات الضابط التنفيذى . وجعلت الضابط التنفيذى لا يعدو كونه رئيساً للتنسيق بين هؤلاء الأفراد (مرونة ٥.١ ، ب.١).

## العلاقة بجدارات أخرى

تعتبر المرونة (١.١) شرطاً أساسياً يجب توفره في المستويات المتوسطة والعليا من تفهم الآخرين وخدمة العملاء ، وذلك عندما تكون توجهات المتحدث ، أو اهتماماته متضاربة مع توجهات الآخرين واهتماماتهم، أو عندما يكون الآخرون من خلفيات ثقافية مختلفة .

وتساعد المرونة فعالية جدارات الأثر والتأثير والجدارات الإدارية .

## الولاء للمؤسسة (ولاء)

الولاء للمؤسسة هو مقدرة الشخص وعزمه على تكيف تصرفاته مع حاجيات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها ، وعلى التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب لاحتياجاتها. قد يتمثل الولاء كذلك في تقديم رسالة المؤسسة على الاختيارات الذاتية، أو على أولويات الدور المهني للفرد .

ويظهر الولاء للمؤسسة عادة في الوظائف المساعدة : حيث قد يكون هناك تعارض خفي بين الشخصية المهنية للفرد وتوجهات الشركة ، كما تظهر في المؤسسات ذات المهام القوية ( الجيش، المدارس) .

ولا تشمل هذه الجدارة المقدرة على إيجاد اتجاهات جديدة للمؤسسة ؛ حيث إن خلق وجهة جديدة يعتبر توفيقاً متميزاً بين التفكير الإدراكي وواقع النفوذ المكيف اجتماعياً . ويقتضى تطبيق النظرة الجديدة اشتراك قيادة الفريق والأسلوب الإداري التسلسلي ، علاوة على جدارات أخرى حسب الحاجة (٣) .

ويطلق على الولاء للمؤسسة تسميات أخرى :

- \* عقلية أعمال .
- \* التوجه نحو تحمل المهام .
- \* الرؤية .
- \* الولاء لرسالة السلطة .

ولقياس الولاء للمؤسسة بعد واحد ( جدول ٤-٩ ) وهو شدة الولاء ، ويتم قياسه بحجم التضحيات التي تبذل لصالح المؤسسة ، ويتدرج هذا المقياس من الحضور فى المواعيد ، ارتداء لباس مناسب ، وكذلك السلوك الحسن ، إلى جعل الآخرين (قسم الشخص عادة) ينضمون فى التضحية بمصالح قسمهم لخدمة مصالح المؤسسة ككل.

وتشمل المؤشرات السلوكية ما يلى :

\* الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم .

#### جدول (٩-٤) مقياس الولاء للمؤسسة

المستوى	الوصف السلوكى
١ - صفر	يتجاهل أو يتعالى بتمرد على مبادئ المؤسسة : لا ينطبق أو جهد أدنى : يقوم بأقل ما يمكنه للتوافق أو للاحتفاظ بالوظيفة .
١	جهد فعال : يقوم بجهد فعال للتوافق، يرتدى اللبس اللائق ويحترم مبادئ المؤسسة .
٢	نموذج للمحافظة على واجبات العضوية للمؤسسة . يظهر الولاء والاستعداد لمساعدة الزملاء لإنهاء أعمالهم . يحترم رغبات المسؤولين فى المؤسسة.
٣	إحساس بالهدف - يعلن الانتماء : يفهم رسالة المؤسسة وأهدافها ويؤيدها بفاعلية ، يعدل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بمتطلبات المؤسسة ، يتفهم الحاجة إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة .
٣	يقوم بتضحيات شخصية أو مهنية : يضع احتياجات المؤسسة قبل الاحتياجات الشخصية . يقوم بتضحيات شخصية للوفاء بمتطلبات المؤسسة على حساب الاعتبارات والأولويات المهنية والاهتمامات العائلية .
٤	يتخذ قرارات ليس لها قبول عام : يساند القرارات التي تفيد المؤسسة حتى وإن كانت مصدر خلاف أو لا تحوز على قبول عام .
٥	يضحي بمصلحة قسمه من أجل المؤسسة : يضحي بأهداف قسمه قصيرة المدى لحساب المصلحة العامة البعيدة للمؤسسة . (مثال : يتطوع بتخفيض التكاليف أو العمالة فى مجموعة أو يتحمل مهام إضافية ، الخ) . يطلب من الآخرين عمل التضحية للوفاء بمتطلبات المؤسسة الكبرى .

\* تعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بحاجيات المؤسسة.

\* تفهم الحاجة للتعاون من أجل تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة.

\* اختيار الوفاء بأهداف المؤسسة على تحقيق مصالح مهنية :

(قائد مستشفى بحرية) شعورى هو أن رجل الخدمة العسكرية المباشر له الأولوية. ففى رأى أنه على الرغم من وجود بعض الأفراد المتقاعدين نوى الهيبة ، فإن أولويتي هى رجل البحرية الصغير الذى يأتى إلينا مريضاً : علينا أن نوليه عناية من الدرجة الأولى. لقد تعمدت القيام ببعض الأشياء : لأتأكد من جعل هذا الأمر حقيقة ، من ذلك أننى استحدثت خدمة بواء الجيش التى تجمع بين قسم الفحوص الطبية وزيارة المرضى من العسكريين وقسم التحصينات : كل ذلك من أجل إعطاء الرجال المباشرين خدمة أفضل وتقليص الوقت الذى يقضونه بعيداً عن العمل (ولاء ٢).

(باحث) تبين لثلاثتنا أنه ليس بمقدورنا قضاء عام كامل فى برنامج الاختبار : وذلك لمقتضيات العمل : فلأسباب سياسية ، كنا نعلم أن باستطاعة "س" أن يصرف عنا الذئاب لمدة ثلاثة أو أربعة أشهر ، أما إذا تعدى الأمر ذلك ، فإن تبرير إجراء البحث سوف تغلبه احتياجات الإنتاج . [هذا على الرغم من أن الباحثين يحبذون لو كان بإمكانهم إنجاز برنامج اختبار بحثى كامل جداً (ولاء ٤)].

لقد اتخذت قراراً مشيراً للجدل حيث قمت بتحويل إحدى فتيات المجموعة إلى متخصصة عالمية . وكان الكل يقول : "حسناً، لماذا فعلت ذلك؟ لسنا بحاجة إليه . لقد أرسلتها إلى لندن . وقد قال لى فلان : "هل تعلم كم سيكلفنا ذلك؟ ولكنها ذهبت إلى لندن وعادت ، وحصلت على بعض المصداقية . وأرسلتها هذا العام فى جولة حول العالم لمدة شهر . الموظفون فى قسمنا يشكون ولكن المكان الوحيد الذى تثمر فيه جهودنا العالمية وفقاً لـ .. هو هنا. (ولاء ٥).

## العلاقة بجدارات أخرى

فى المستويات العليا (٢ فما فوق) ، يساند الولاء للمؤسسة التفكير الإدراكى (وذلك بهدف تفهم رسالة المؤسسة والربط معها) ، والمرونة (من أجل تعديل أولويات الفرد



وإستراتيجياته ، لتناسب مع أولويات المؤسسة وإستراتيجياتها ) ، وبالنسبة للمستويات ( ٥ و ٦ ) يحتاج الولاء للمؤسسة إلى الثقة بالنفس حتى يستطيع الفرد الالتزام بقرارات ليست محل قبول عام.

وتتعلق المستويات (٦،٥) بحجم الوظيفة : وحتى ذلك المستوى فإن الولاء للمؤسسة يظهر في أغلب المراكز .

وعلى العموم لا يساعد الولاء للمؤسسة جدارة معينة وإنما يخلق الرابطة بين جهود الفرد وحاجيات المؤسسة .

### خصائص و جدارات شخصية أخرى

تغطى الجدارات الشاملة المذكورة حتى الآن من (٨٠٪) إلى (٩٥٪) من الخصائص المميزة لذوى الأداء المتفوق فى أغلب الوظائف التى درست . وتنقسم الجدارات الباقية إلى ثلاثة أصناف رئيسية : سلوك غير معهود يعبر عن جدارات شاملة، جدارات يتكرر حدوثها ولكن ليس إلى حد يمكن معه اعتبارها جدارة شاملة ، وجدارات متفردة فعلاً تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف .

بعض الجدارات المتفردة الأكثر شيوعاً :

\* **تفضيل المهنة** : استمتاع الشخص فعلاً بوظيفته ، والحصول على السرور منها.

\* **التقييم الذاتى الدقيق** : معرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه ، واستخدام نقاط القوة بفعالية للتعويض عن نقاط الضعف.

\* **الرغبة فى الانتماء** : اهتمام واستمتاع حقيقى بالآخرين (توجد فى المدرسين الجيدين، ومديرى العلاقات العامة).

\* **مهارات الكتابة** : القدرة على الكتابة بإتقان.

\* **بعد النظر** : القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة ، التوصل لنظرة جديدة للمجموعة .

\* **الاتصال التصاعدي** : إحاطة الرئيس علماً بكل التطورات الهامة الجيد منها والسيئ فى كل الأوقات .

- \* أسلوب ملموس للتعليم والاتصال : التعلم عن طريق الممارسة التطبيقية ، الاتصال مع توفير الخبرة المباشرة والبيان العملي .. الخ .
- \* عدم الخوف من الرفض : لا يهتم إذا لم يعجب الآخرين .
- \* الشمولية : التعلق بالشمولية والاهتمام بالتفاصيل .
- ويغض الجدارات الأخرى غير المعتادة :
- \* مقاومة تدخل الآخرين في مجال مسئولية الشخص ( ضباط الجيش الصغار).
- \* الاستخدام غير المتضارب لنفوذ المنصب والهيبة: يعتمد استمالة الجنود للتغلب على المقاومة (كبار ضباط الجيش).
- \* وضع آلية للحصول على التغذية المرتدة (مديرو المدارس).
- \* الوعي القانوني : التنبيه للقوانين وحدود الصلاحية القانونية . يستشير المجالس حتى يبنى دعوى قضائية محكمة (ضابط الحدود وحرس السواحل).
- \* الوعي الأمني : التنبيه للتهديدات المحتملة بالسرقة ، اتخاذ الإجراءات لحماية المبنى والأراضي التابعة له (مدير بنك).
- \* لديه علاقة مستقرة مع شريك مستقل أو زوج أو زوجة أو غيره (عامل يدوى على مركب نهري).
- \* روح المرح (ممرضات).
- \* احترام سرية المعلومات الشخصية (ممرضات ، مندوبو بنوك).
- \* التصور (الديناميكي) المحكم : يكون صوراً ذهنية ذات ثلاثة أبعاد مع قدر كبير من التفصيل ويعالجها (علماء بحوث ابتكارية).
- هذه الجدارات الخاصة غير العادية مثيرة للغاية ، قد تكون مهمة لبعض الوظائف ويمكن أن تكتشف عبر المقابلات .

## الهوامش

Seligman, M. (1991), **Learned Optimism**, New York: Knopf; Peterson, C., Seligman, M. E., & Vaillant, G. E. (1988), "Pessimistic Explanatory style is A risk Factor for Physical Illness: A thirty-five-year Longitudinal study, **Journal of Personality and Social Psychology**, 55(1), 23-27.

Zullov, H. M., Oettingen, G . Peterson, C., & Seligman, M. E. - ٢ (1988), "Pessimistic explanatory style in the historical record", **American Psychologist**, 43(9), 673-682.

٣ - لمزيد من التفاصيل حول خلق الرؤية التنظيمية انظر :

Kelner, S. P (1992), **Visionary Leadership Workshop**, Boston: McBer.

الجزء الثالث  
إعداد نموذج الجدارة



## الفصل العاشر

### تصميم دراسات الجدارة

يصف هذا الفصل ثلاثة طرق بديلة لتصميم دراسة الجدارة :

- ١ - تصميم الدراسة التقليدية باستخدام العينات المعيارية .
- ٢ - تصميم الدراسة المختصرة باستخدام هيئة خبراء .
- ٣ - تصميم دراسات لوظائف شاغرة أو مستقبلية لا يوجد فيها عدد من شاغلي الوظيفة يكفي لتكوين عينات من نوى الأداء المتفوق ونوى الأداء العادي .

### أعمال تحضيرية

تحتاج المؤسسة - قبل أن تبدأ بحث الجدارة - إلى تحديد الوظائف التي ستدرسها - أي نظرياً تلك الوظائف التي لها قيمة كبيرة بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والهيكل التنظيمي الذي يناسب تنفيذ هذا التخطيط الإستراتيجي . وعادة ما يتم تحليل هذه العوامل عن طريق مراجعة خطط الأعمال ومقابلة القادة .

### تحديد إستراتيجية المؤسسة

تشير هذه العملية إلى الخطوات التي تتخذها المؤسسة للتعرف على أهدافها ، وعوامل النجاح الهامة ، وتطوير الخطط الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف . على سبيل المثال ، إذا قامت الشركة بـ " تحديد الوحدة " ص " وحدة أعمال إستراتيجية ومصدراً مهماً للقسط الأكبر من النمو المستقبلي للمؤسسة ، فإن الافتراض هو أن نمو هذه المؤسسة يعتمد على مقدرتها على جذب مديرين فنيين مبتكرين يتمتعون بمهارات أصحاب الأعمال الحرة لهذه الوحدة وتطويرهم والاحتفاظ بهم .

## الهيكل التنظيمى للمؤسسة

يشير هذا العامل إلى الطريقة التى تتوخاها المؤسسة فى تنظيم نفسها : بهدف تنفيذ خططها ، مع التركيز على تحديد الوظائف الحساسة ، وهى تلك المناصب ذات القيمة المضافة التى تتحكم فى نجاح المؤسسة أو فشلها ، والتى يشغلها أشخاص يتوقف عليهم مصيرها . وعادة ما تحدد تلك الوظائف الإستراتيجية والاتجاه أو تتولى مسئولية تحقيق نتائج إستراتيجية رئيسة ، أو مسئولية التحكم فى موارد حساسة (عمالة أو تمويل أو تقنية) ، أو مسئولية إدارة العلاقات مع عملاء أو أسواق رئيسة ، وتكون دراسات الجدارة ( وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة ) أكثر جدوى اقتصادية عندما تركز على هذه الوظائف ذات القيمة المضافة .

هذه الخطوة التحضيرية مهمة جداً عند القيام بالدراسات الشاملة على الطريقة التقليدية ( الطريقة أ ) التى تعتبر مكلفة نسبياً . أما الدراسات المبينة على استخدام طريقة هيئة الخبراء ( الطريقة ب ) فهى مناسبة أكثر لتحليل عدد كبير من الوظائف الأقل أهمية.

### خطوات تصميم الدراسات على الطريقة التقليدية

يقدم هذا القسم نموذجاً لدراسة تقليدية كاملة للجدارة ، فى حين يتم شرح الاختلافات بين دراسات هيئة الخبراء ، والوظائف الشاغرة والوظائف المستقبلية فى أواخر هذا الفصل .

وتشتمل الدراسة التقليدية للجدارة على ست خطوات موضحة فى الشكل ( ١-١٠ ) :

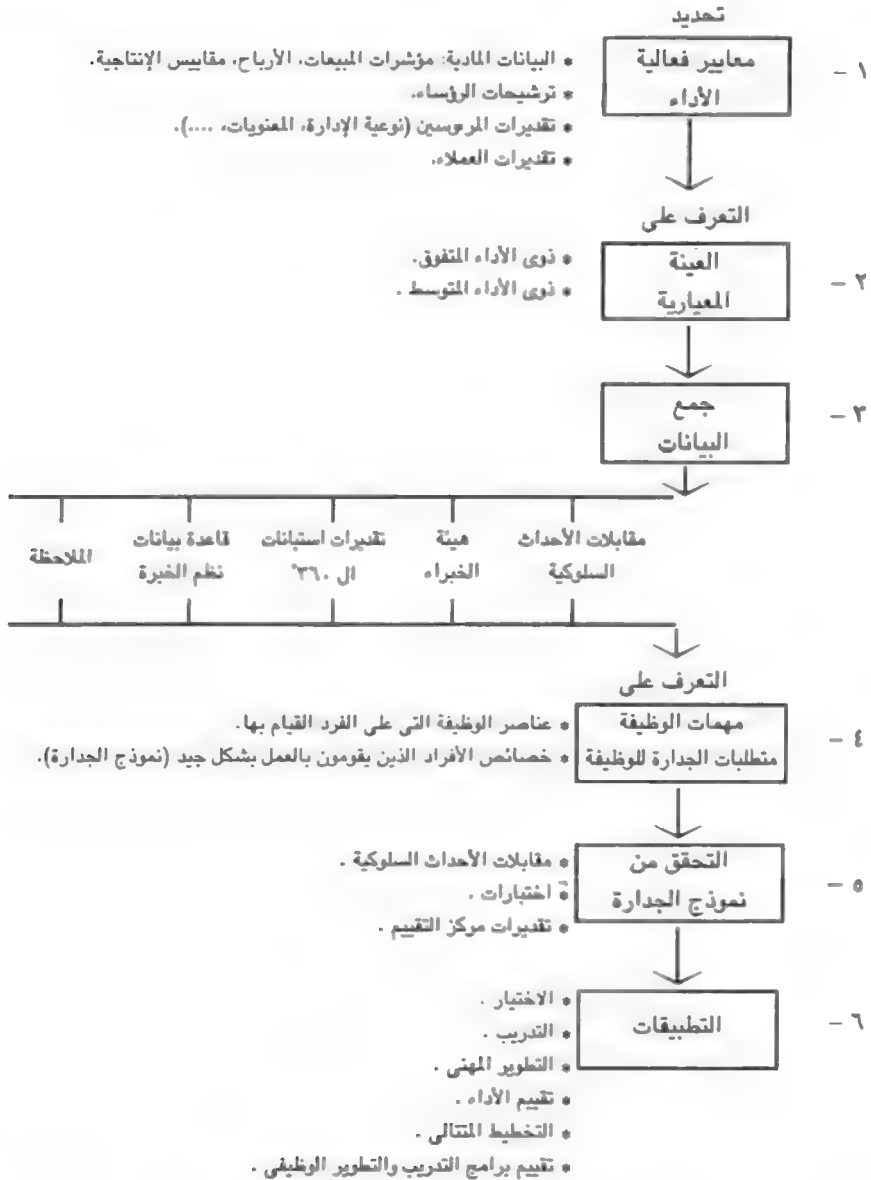
١ - تحديد مواصفات فعالية الأداء .

٢ - التعرف على عينة معيارية .

٣ - جمع البيانات .

٤ - تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة .

### شكل (١٠-١) عملية تقييم الجدارة الوظيفية





## ٥ - التحقق من نموذج الجدارة .

## ٦ - تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة .

وتستغرق الدراسة الكاملة للجدارة من شهرين إلى ثلاثة أشهر ، وذلك حسب التدابير المتعلقة بجدولة مقابلات الأحداث السلوكية وعقدها ، وتحتاج إلى (٣٠) يوم تشغيل تقريباً ، ومن القواعد الأساسية أن تُجدول (١,٥) يوم تشغيل لكل مقابلة : أى نصف يوم لعقد المقابلة ونصف يوم لتشغيلها ، ونصف يوم إضافي لتكوين المفهوم وكتابة التقارير وإدارة المشروع .

**الخطوة الأولى : تحديد معايير فعالية الأداء**

إن أول وأهم خطوة في دراسة الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة ، وتشكل القياسات المادية للنتائج معياراً مثالياً مثل : بيانات المبيعات والأرباح لمديرى الأعمال ، أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث . أما ضباط القوات المسلحة ، فإن نتائج أداء الوحدة لديهم تشكل معياراً جيداً مثل : درجات الفحص القتالي ، أو معدلات إعادة التجنيد . وأما بالنسبة لعمال الخدمات الإنسانية ، فإن أفضل القياسات هي نتائج العملاء . على سبيل المثال ، فإن أحسن مقياس للأداء بالنسبة لمعالجي مدمنى المخدرات هو نسبة العملاء الذين يقلعون عن المسكرات ، أو الذين يحصلون على وظائف منتظمة ، أو الذين لا يتعرضون للاعتقال بسبب السكر في العام التالى للإرشاد.

أحياناً يكون من الضروري تطوير معيار للوظيفة . فمثلاً لتحديد الطبيب الفعال ، من الممكن تطوير مقياس لدقة التشخيص والعلاج . تقوم هيئة من الإخصائيين بتقييم أعراض مجموعة من المرضى ، وتكوين خطة للتشخيص والعلاج ثم يطلب من عينة من الأطباء أن تقوم بفحص نفس المرضى ، ويكون المعيار الخاص بالأطباء المتفوقين هو مدى قرب خطط تشخيصهم وعلاجهم من خطط الخبراء .

ومن الممكن استخدام المحاكيات التنافسية كمعيار للأداء . مثال ذلك : اشتراك وحدات عسكرية في مناورات قتالية شديدة الشبه بالواقع . ويكون قادة الوحدات التي تفوز باستمرار في المعارك القتالية الوهمية هم الضباط المتفوقون .

فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة ، يمكن استخدام ترشيحات الرؤساء والزملاء والمرعوسين أو العملاء والزبائن . وتشير الأبحاث <sup>(١)</sup> إلى أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية ، بمعنى أنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة . وأظهرت الدراسات باستمرار أن مرعوسى المديرين المتفوقين يتمتعون بمعنويات أعلى وفقاً لإحصائيات مناخ المؤسسة أو إحصائيات الرضا الوظيفى <sup>(٢)</sup> .

إن تعريف معيار الفعالية - نقصد بهذا المعيار الصحيح للفعالية - فى الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية . إن نموذج الجدارة المبني على أداء المتفوقين لن يكون أفضل من المعيار الذى تم على أساسه اختيار أولئك المتفوقين ، فإذا استخدم المعيار الخاطئ (مثال : شهرة الشخص بدلاً من أدائه) فإن النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

#### الخطوة الثانية : التعرف على العينة المعيارية

يستخدم معيار أو تقديرات فعالية الأداء المطور فى (الخطوة الأولى) فى التعرف على مجموعة واضحة من نوى الأداء المتألق ومجموعة مقارنة من نوى الأداء المتوسط . ومن الممكن التعرف أيضاً على مجموعة ثالثة من نوى الأداء الضعيف (غير فعالين أو على غير جدارة) ، وذلك إذا كان الهدف من الدراسة هو إرساء مستويات الجدارة التى تنبئ عن الحد الأدنى من النجاح فى العمل (مثال لوضع حد فاصل قبل اتخاذ قرار التوظيف) .

فى بعض المؤسسات يكون من المستحيل (سياسياً) الحصول على عينة من الأفراد نوى الأداء الضعيف ؛ فالرؤساء يصرون على أنه لا يوجد لدينا شيء اسمه موظف سيئ ، أو الأطباء السيئون لا يعملون فى هذا المستشفى ، أو أنهم يطردون أولئك الذين لا يحسنون الأداء . بل إنه قد يكون من الصعب أحياناً الحصول حتى على عينة من الزملاء المتوسطين . فإذا قيل للباحث مثلاً : "كل من لدينا جيون" ، فإنه من الممكن أن يوافق ، ثم يقول "نعم ، ولكن يجب أن يكون بعضهم مرموقين ، فمن هم الأفضل؟"

تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التى يتم جمعها فى (الخطوة الأولى) ذات قيمة عالية جداً فى التعرف على عينة معيارية جيدة ، وتكاد تلك الترشيحات أن تقضى إلى تحديد اثنين أو ثلاثة من نوى أفضل أداء على الإطلاق ، ولكن أحسن

طريقة للتأكد من أنك قد تعرفت على أصحاب الأداء الأفضل هي أن تستخدم معايير مختلفة ثم تختار فقط أولئك الأشخاص الحاصلين على تقديرات عالية في جميع المعايير.

يحرز بعض الموظفين درجات مرتفعة في المعايير المادية مثل المبيعات، ولكنهم غير حساسين، أو على درجة من السذاجة السياسية بحيث يُغضبون رؤسائهم أو زملائهم. هناك آخرون يُقِيمون تقيماً عالياً على أساس شخصياتهم، ولكنهم لا يحبون وظائفهم بحق. وعلى الأرجح فإن هؤلاء الأشخاص لن يترقوا أو لن يحافظوا حتى على وظائفهم، والنجم المتألق بحق هو ذلك الذي يتفوق في المعايير المادية، ويعتبره الرئيس «أعداً»، ويكون في الوقت نفسه محبوباً ومحترماً تلقائياً من قبل الزملاء والمرعوسين والعملاء.

وأحياناً، يكون أصحاب الأداء المتألق هم الأشخاص الذين حصلوا على درجة طيبة في معيارين مختلفين. على سبيل المثال، حقق بعض ضباط البحرية معدلات فحص عالية عن طريق إجهاد الأفراد حتى أن أغلبهم ترك الخدمة بمجرد عودة السفينة إلى الميناء، وأثناء الفترات التي تعاني فيها البحرية من النقص في الأفراد، فإن مقياساً هاماً للضابط الجيد هو معدل احتفاظ الوحدة برجالها - وهو عدد جنود البحرية الذين يعملون تحت إمرة الضابط ويختارون البقاء في الخدمة. وبذلك فإن العلامة الحقيقية على الأداء المتألق لدى ضباط البحرية هي الحصول على أعلى الدرجات في كل الفحوصات، والاحتفاظ بطاقم يتمتع بمعنويات عالية بحيث تكون نسبة الاحتفاظ مرتفعة. فإذا سجل الضابط درجة عالية على هذين المقياسين، وكان ذا قابلية عالية للترقى عن طريق رئيسه: فإنه يجد مكانه بين مجموعة الأداء المتألق.

وفي الوضع الأمثل، تحتوى العينة في كل دراسة وظيفية على عشرين شخصاً: اثني عشر من نوى الأداء المتفوق وثمانية من متوسطي الأداء؛ حيث إن هذا الرقم يسمح بالاختبارات الإحصائية البسيطة التي تمحص الافتراضات عن الجدارات (مثل اختبارات الذيل، وتحليلات معامل التفرقة لفارق المستوى المتوسط للجدارة كما أظهرها المتفوقون مقارنة بالمتوسطين من الأشخاص الذين أجري عليهم البحث). ويمكن لعينات غير إحصائية أصغر (مثال: ستة متفوقين وثلاثة من متوسطي الأداء) - أن توفر بيانات نوعية قيمة عن تعبير الجدارات في مؤسسة ما. مثلاً، كيف يُستخدم التأثير

بفاعلية في وظيفة معينة . ويجب أن تشمل العينات الصغيرة اثنين من نوى الأداء المتفوق مقابل واحد ونصف من نوى الأداء المتوسط . والقاعدة في بحوث الجدارة تقول "أكثر ما نتعلمه يأتي من دراسة نوى الأداء المتألق".

### الخطوة الثالثة : جمع البيانات

تختلف طرق جمع البيانات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم فهناك ستة طرق أو مصادر لجمع البيانات المستخدمة في إعداد نموذج جدارة تقليدي : ( أ ) مقابلات الأحداث السلوكية ، ( ب ) هيئة الخبراء ، ( ج ) الاستبانات ، ( د ) قاعدة بيانات نماذج الجدارة "نظام الخبرة" ، ( هـ ) تحليل مهام/أعمال الوظيفة ، ثم ( و ) الملاحظة المباشرة .

وهذا وصف لكل طريقة جمع بيانات مع ذكر مزاياها وعيوبها :

نوع البيانات (أ) - مقابلات الأحداث السلوكية : Behavioral Event Interviews BEI

تتم مقابلات نوى الأداء المتفوق والمتوسط باستخدام أسلوب مقابلات الأحداث السلوكية المعمقة ، وقد طور هذا الأسلوب (ديفيد سى ماك كليلاند) أستاذ علم النفس في جامعه هارفرد ، وزملاؤه من مؤسسة (ماك بير وشركاؤه) <sup>(٢)</sup> .

تُستمد مقابلات الأحداث السلوكية من طريقة (فلانجان للوقائع الحرجة Critical Incident Method) <sup>(٤)</sup> . تتطلب مقابلات الوقائع الحرجة من الأفراد أن يصفوا أكثر المواقف التي صادفتهم في وظائفهم حرجاً ، ثم يتطرق مجرى المقابلة إلى السؤال عن الوضع ، أو عن المهمة التي كان الشخص مكلفاً بها وعن الأشخاص الذين كانت لهم علاقة بالمهمة، وعن الأعمال التي قام الشخص بها ، وكذلك عن النتائج المترتبة على ذلك .

إلا أن طريقة مقابلات الأحداث السلوكية لـ (ماك كليلاند) تذهب أبعد من طريقة (فلانجان) في أمور هامة ؛ حيث تحتوى طريقة الأحداث السلوكية على اختبارات الإدراك بالتداعي Thematic Apperception Test (TAT) ، وهي اختبارات دقيقة

تؤدي للحصول على بيانات عن شخصية الفرد الذي تجرى مقابلته وعن أسلوبه الإدراكي (مثال : ماذا يدور بذهنه وما هو شعوره وما هو الهدف الذي يرغب في تحقيقه أثناء تعامله مع الموقف) ، مما يتيح لمُجرى اللقاء قياس جدارات مثل دوافع الإنجاز أو طرق منطقية للتفكير وحل المشاكل .

تقوم طريقة (فلانجان) ، شأنها شأن تحليل مهمات الوظيفة، بتحديد جوانب الوظيفة ، أما طريقة (ماك كليلاند) فهي تحدد الجدارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة : حيث إنه عندما يُطلب من الأفراد أن يركزوا على أكثر الأحداث التي صادفوها في وظائفهم حرجاً ؛ فإنهم يقدمون بيانات عن أكثر الجدارات والمهارات أهمية ، كما أن الشخص الذي تجرى معه المقابلة يسرد قصصاً قصيرة مفعمة بالحياة عن كيفية تناوله لأصعب وأهم جزء من وظيفته ، وبهذا يكشف عن جدارته في إنجاز العمل .

مزايا طريقة مقابلات الأحداث السلوكية BEI :

\* تحديد عملى للجدارات : أكثر عمقاً وتنوعاً مما تحدده الطرق الأخرى لجمع البيانات : تعتبر طريقة مقابلات الأحداث السلوكية الأكثر قيمة على الإطلاق من كل الطرق الأخرى ، وذلك سواء في التحقق من النظريات الفرضية للجدارة التي تخلقها الطرق الأخرى ، أو لاكتشاف جدارات جديدة.

\* الدقة في الكيفية التي يتم بها التعبير عن الجدارة : لا تشير هذه الطريقة إلى استخدام التأثير وحسب ، وإنما كيف يتم استخدام التأثير في حالة معينة أو في ظروف سياسية معينة للمؤسسة .

\* التحديد الحسابي الدقيق : تظهر بيانات مقابلات الأحداث السلوكية بالتحديد الطريقة التي يتناول بها نوو الأداء المتفوق وظيفة أو مهمة أو مشكلة معينة . فعلى سبيل المثال ، أرادت البحرية مساعدة الضباط في التعامل مع مسائل العلاقات العرقية : فقامت باستخدام طريقة مقابلات الأحداث السلوكية لكي تطلب من الضباط المتفوقين والمتوسطين أن يصفوا أصعب وقائع العلاقات

العرقية التى صادفتهم ، وأظهرت التحليلات التى أجريت على ستين قصة لمواقف متفجرة أنه توجد ثمانية تصرفات محددة يتخذها الضباط المتألقون فى أدائهم ، سواء لتجنب الخلافات العرقية أو للتعامل معها بسرعة وحزم وفعالية . وهكذا أصبح من الممكن بعد ذلك تدريس هذه الخطوات العملية للضباط الآخرين .

\* التحرر من التحيز العرقى والجنسى والثقافى : تتبنى العديد من المؤسسات طريقة مقابلات الأحداث السلوكية : لأن هذه الطريقة صادقة فى تنبؤاتها بون أن تكون متحيزة ضد المرشحين من الأقليات (٥) .

\* توليد بيانات للتقييم والتدريب والمسار الوظيفى : توفر ، مقابلات الأحداث السلوكية وصفاً بالغ الدقة للتصرفات الوظيفية الواقعية الفعالة وغير الفعالة التى يمكن أن توضح للآخرين وتعلمهم ما عليهم أن يفعلوا أو لا يفعلوا فى الوظيفة . ومن النتائج الجانبية عالية الأهمية لهذه المقابلات توفيرها ثروة من القصص القصيرة الحية عن المواقف فى الوظيفة ، والمشاكل التى يمكن استخدامها لتطوير حالات دراسية ذات علاقة أو محاكيات أو أنوار تمثيلية للتدريب ، كما أنه يمكن رسم خريطة المسار الوظيفى للشخص موضوع المقابلة ، والتوصل إلى تحديد تقديرى للزمان والمكان ، والطريقة التى اكتسب بها هذه الجدارات الرئيسة .

مساوى طريقة مقابلات الأحداث السلوكية :

\* الوقت والتكلفة : إن العقد الدقيق لمقابلة واحدة يستغرق فعلياً يوم تشغيل للانعقاد والتحليل : ساعة ونصف إلى ساعتين للانعقاد وثلاثة ساعات للتحليل . أما تكلفة نسخ المقابلة فهي تعادل مائة دولار.

\* متطلبات الخبرة : ينبغى لمنظم المقابلة أن يكون مدرباً ومعايراً ، وأن يتابع متابعة بناءة بخصوص جودة أدائه ، حتى يتمكن من الحصول على بيانات جيدة .

\* عدم الإلزام ببعض مهام الوظيفة : حيث إن المقابلات تركز على الأحداث الحرجة

فى الوظيفة ، فإنها معرضة لإغفال اعتبارات أقل أهمية ، وإن كانت هذه الاعتبار ذات علاقة بالوظيفة .

\* غير عملية لدراسة العديد من الوظائف : إن متطلبات وقت الإنجاز والتكلفة والخبرة تجعل مقابلات الأحداث الشخصية غير عملية لتحليل عدد كبير من الوظائف .

نوع البيانات (ب) - هيئة الخبراء :

يُطلب من هيئة الخبراء عقد جلسة إثارة الأفكار Brain Storming فى الخصائص الشخصية التى يحتاج إليها الموظفون لأداء الوظيفة على مستويين مختلفين: مستوى مقبول (وهو أدنى ما يمكن قبوله ، أو المستوى الذى ليس من المقبول النزول بونه) والمستوى المتفوق .

قد يكون هؤلاء الخبراء نخبة من المشرفين على المناصب تحت الدراسة أو أشخاصاً متآلقين فى أدائهم الوظيفى أو خبراء خارجيين، نقصد بذلك خبراء موارد بشرية لهم معرفة جيدة بالوظيفة. ( يجب ألا يشترك فى هذه الهيئات متوسطو الأداء من شاغلى الوظيفة ؛ لأنهم لا يعلمون ما الذى يقتضيه الأداء المتفوق أساساً). وتنظم الهيئة أولويات هذه الخصائص وفقاً لأهميتها لنجاح الوظيفة.

مزايا هيئة الخبراء :

\* تجميع سريع وكفء لمجموعة كبيرة من البيانات القيمة.

\* أعضاء الهيئة يتعمقون فى معرفة مفهوم الجدارة وطرق تقييمها ومتغيراتها كما يمكن أن يخلق إشراكهم إجماعاً حول نتائج الدراسة وتأييداً لها .

مساوئ طريقة هيئة الخبراء :

\* احتمال تحديد بنود فلكورية أو تراثية : مثل هذه البنود تبدو جيدة ، وتعكس تقاليد المؤسسة ، لكنها لا تنبئ عن أداء ذى جدارة. فعلى سبيل المثال ، بينما يعتقد القادة العسكريون الكبار أن "الشجاعة المعنوية" غاية فى الأهمية للضباط

الجديدين ، أظهرت مقابلات الأحداث السلوكية خلاف ذلك ؛ ففي أكثر من ألف واقعة حرجة لضباط الجيش والبحرية ، لم يرد ذكر القيام باختيار معنى أو أخلاقي إلا مرات قليلة. لم يكن الضباط يواجهون الكثير من المسائل الأخلاقية ؛ فهم لم يجدوا تلك القرارات مهمة في أداء وظائفهم ، أو أنهم (كما أظهرت الدراسة) ينظرون إلى تلك الأمور على أنها إدارية وليست أخلاقية . تم استخدام طريقة معدلة لأسلوب مقابلات الأحداث السلوكية في تحديد الجدارات الأخلاقية والمعنوية التي استخدمها ضباط الجيش بالفعل ، خلافاً للأسلوب التقليدي وهو ترك الأفراد موضوع المقابلة يركزون على ما يعتقدون أنه أكثر وقائع الوظيفة أهمية ، فقد طلب منهم مجرى المقابلة في تلك الطريقة المعدلة أن يخبروه عن أصعب القرارات الأخلاقية أو المعنوية التي اتخذوها في وظائفهم. ومرة أخرى أظهرت التحليلات أن الجدارات الإدارية كانت هي الموضوع الحقيقي .

\* حذف عوامل جدارة هامة لم تكن الهيئة تملك المفردات الفنية أو النفسية للتعبير عنها: على سبيل المثال (المنوبى مبيعات الأثاث المتفوقين مهارة تدعى "تداعى التخييل البصرى واللمسى" ، وهذا يعنى أنهم يفكرون من منظور اللون (بنفسجى ، رمادى غامق ، صدى) والنسيج (خشن ، ناعم ، شائك). وأنهم يجعلون زبائنهم كذلك يفكرون من هذا المنظور ، وبالتالي يقوون نظرهم إلى قطعة معينة من الأثاث ، غير أن هيئة الخبراء قد لا تعرف مفهوم "تداعى التخييل" ، وبالتالي قد تغفل عن تلك الجدارة الهامة .

\* إظهار التجارب أن فرضيات الخبراء بخصوص الجدارات المطلوبة لأداء العمل دقيقة بنسبة (٥٠٪) مقارنة ببيانات مقابلات الأحداث السلوكية : كما أظهرت أنهم يقترحون جدارات لا تؤيدها بيانات مقابلات الأحداث السلوكية بنسبة (٢٥٪) من الوقت ، وأنهم يغفلون عن جدارات تظهرها تحليلات بيانات المقابلات بنسبة (٢٥٪) ؛ لذلك فإن أفضل طريقة للتثبت من الجدارات هي بيانات المقابلات للأحداث السلوكية أو الملاحظة المباشرة .

نوع البيانات (ج) - المصحح البياني :

يقوم أعضاء هيئة الخبراء وغيرهم فى المؤسسة بتقدير بنود الجدارة ( أى



الجدارات والمؤشرات السلوكية ) وفقاً لأهميتها فى الأداء الفعال للوظيفة ، وتكرار الاحتياج إليها وما إلى ذلك .

ويركز التحليل عادة على بعض المهارات واحدة تلو الأخرى ويطرح الأسئلة التالية:

١ - إلى أى مدى تميز المهارة بين نوى الأداء المتفوق والعادى؟ على سبيل المثال ، حيث إن **التوجه نحو الإنجاز** يفرق بين نوى الأداء المتفوق والعادى من مندوبى المبيعات ؛ فإن هذه الجدارة تصبح هامة لاختيار الأشخاص المتوقع أن يصبحوا مندوبى مبيعات وتدريبهم.

٢ - هل الفشل محتمل فى حالة عدم اكتساب الموظف للمهارة؟ على سبيل المثال، تعتبر **الامانة والقدرة على الحساب** جدارتين مهمتين لصراف البنك .

٣ - هل من الوارد أن تكون هذه المهارة متوفرة لدى المعينين الجدد؟ على سبيل المثال ، قد تكون **المعرفة الدقيقة بالمنتج** أساسية بالنسبة لمندوبى مبيعات التقنيات المتقدمة ، ولكنه من غير الواقعى أن نتوقع توفر هذه المعرفة الخاصة لدى الكثير من المتقدمين .

٤ - هل من الممكن تطوير المهارة؟ من الصعب تطوير مهارتى **المبادرة وحب الإنجاز** ، وذلك مقارنة بتدريس **معرفة خاصة** بمنتج ما مثلاً .

تقدم التحليلات الإحصائية لخصائص الأداء ترتيباً عددياً للمهارات وفقاً لأهميتها فى رصد الأداء المتفوق واحتمالات كونها ذات أولوية فى اختيار الموارد البشرية ، أو تدريبها ، أو فى جهود تصميم الوظائف .

وهذه خطوط عريضة لإعداد بنود المسح البيانى للجدارة :

\* حدد تصرفات حامل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة .

\* قدم وصفاً بسيطاً وقصيراً لا يتعدى الـ (١٠٠) .

\* يجب أن تشمل عينة المستجيبين للمسح البيانى رؤساء لأفراد قائمين بالوظيفة ،

وأفراداً من نوى الأداء المتفوق فيها ، وخبراء خارجيين يعرفون الوظيفة جيداً .

### مزايا المسح البياني :

\* تسهل هذه الطريقة الجمع السريع غير المكلف لبيانات تكفى للقيام بالتحليلات الإحصائية . ويمكن دراسة عدد كبير من الوظائف بفعالية ، وفي أوقات مختلفة لتحديد الأنماط في متطلبات الجدارة .

\* تعبئة الاستبانة تتيح للعديد من الموظفين تسجيل آرائهم وهذا من شأنه التوصل إلى اتفاق جماعى حول نتائج الدراسة .

### مساوئ المسح البياني :

\* البيانات المتحصلة من المسح البياني مقصورة على البنود والمفاهيم المذكورة فى الاستبانة : وبالتالي تُغفل الجدارات التى لم يدرجها معبو المسح البياني ، والمسح البياني لا يتبين الجدارات الجديدة ولا يعطى معلومات تفصيلية عن الفروق الدقيقة بين الجدارات كما يعبر عنها أفراد متعددون فى أجزاء متعددة من المؤسسة . كما أنه قد يُثبت جدارات فولكلورية أومتأصلة فى المؤسسة ولكنها غير منبئة عن الأداء .

\* قد يعيب الطريقة نقص الكفاءة : فهى توجه عادةً نفس الـ (١٠٠) سؤال لكل شخص فى المؤسسة ، من رئيس المديرين التنفيذيين إلى عمال النظافة، على حين لا يخص الوظيفة محل الدراسة إلا جزء واحد من هذه البنود .

نوع البيانات ( د ) - قاعدة بيانات نظم الخبرة :

يمكن لنظام الخبرة على الحاسب الآلى طرح أسئلة على الباحثين والمديرين والخبراء الآخرين ، ثم تدخل هذه الأسئلة فى قاعدة معارف متسعة للجدارات التى تم التعرف عليها فى دراسات سابقة ، ويدير نظام الخبرة هذا عملية التحليل ويُقدم وصفاً تفصيلياً للجدارات المطلوبة للأداء المقبول والأداء المتفوق فى العمل (الفصل الثالث والعشرون يشرح بالتفصيل تصميم نظام خبرة قائم على الجدارة) .

## مزايا نظم الخبرة :

\* الوصول إلى البيانات : الدخول إلى قاعدة بيانات لمئات من دراسات الجدارة يعطى الفرصة للتأكد من واقعية الجدارات المقترحة من خلال الطرق الأخرى لجمع البيانات ، وذلك بمقارنتها ببيانات نظم الخبرة . (مثال استكمال الجدارات من دراسات سابقة للوظيفة لما أغفلته دراسة راهنة).

\* الكفاءة : بوصفه استبانة ذكية يقوم نظام الخبرة بالحصص السريع للأسئلة لتقتصر على تلك الأسئلة المتعلقة بالوظيفة محل التحليل، وذلك بدلاً من طلب الإجابات عن كل الأسئلة من كل المستجيبين كما فى المسوح البيانية.

\* الإنتاجية : تستطيع نظم الخبرة أن تقدم خلال ساعة واحدة ما تقدمه الطرق الأخرى خلال أيام أو أسابيع. ولا تحتاج نظم الخبرة إلى خبراء درّبوا تدريباً عالياً ، وبالتالي فهي توفر الوقت والعمالة والتكلفة.

## مساوئ نظم الخبرة :

\* تعتمد البيانات على دقة الإجابة عن الأسئلة ( فنظم الخبرة تخضع كذلك للمشكلة المعروفة : أدخل ترهات تحصل على ترهات ) . وهذا ينطبق أيضاً على الطرق الأخرى مثل المسوح البيانية والهيئات ، إلا أن نظم الخبرة الآلية قد تكون أكثر عرضة للأخطاء من غيرها فى حال استخدامها ضمن إطار تعوزه الرقابة .

\* قد تغفل نظم الخبرة جدارات متخصصة لم ترد فى قاعدة البيانات : فنظم الخبرة مثلها مثل الاستبانات لا تثبت إلا الجدارات التى تمت برمجتها ، فهى لا تستطيع اكتشاف جدارة جديدة أو فروق طفيفة لمهارات معروفة على مستوى مؤسسة واحدة .

\* تكلفة النظام (أجهزة وبرامج) قد تكون مانعاً : (مع أنه بتوفر الحاسبات الصغيرة ، فإن هذه التكلفة نادراً ما تتعدى ثلاثة أيام من وقت الاستشارى المتخصص) .

## نوع البيانات (هـ) \_ تحليل المهام / أعمال الوظيفة :

يسجل الموظفون أو المراقبون التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو واجب أو تصرف يقوم به صاحب الوظيفة فى فترة زمنية معينة ، ثم تجمع البيانات عن طريق استخدام استبانات مكتوبة وجداول زمنية ، ومقابلات الأشخاص أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة .

## مزايا تحليل المهام/أعمال الوظيفة :

\* تُعطى وصفاً تفصيلياً للوظيفة يساعد فى تصميمها وتحليل التعويضات : كما يمكن أن نستنتج منها بعض تحاليل الجدارة . على سبيل المثال ، من الممكن استخدام مواصفات المهام الفنية المطلوبة فى وظيفة ما للاستدلال على المهارات الذهنية المطلوبة لتلك الوظيفة .

\* تُعطى بيانات تصلح كقواعد أو خطوط توجيهية موحدة لعملية اختيار الموظفين<sup>(١)</sup> :  
والتي يفسرها البعض بأنها تحتاج إلى معلومات بيانية شاملة عن أهمية مهام الوظيفة وتكرار هذه المهام .

\* تمكن من تأكيد صحة البيانات المجموعة عبر طرق أخرى والتوسع فيها : يمكن استخدام طريقة تحليل المهام/أعمال الوظيفة للتأكد من شواهد من مقابلات الأحداث السلوكية ، فإذا لم تظهر إحدى المهام الوظيفية بطريقة طبيعية فى مقابلات الأحداث السلوكية ، فإنه من الممكن للمقابلات التالية أن تسأل عن تلك المهمة . فعلى سبيل المثال ، تعتبر الأعمال الورقية جزءاً من مهام مندوب المبيعات ، ولكن القليل من مندوبى المبيعات ذكروا ذلك فى الوقائع الحرجة ، وحيث إن المتفوقين يروون قصصاً بأكملها عن البيع ، فإنه إذا أرادت مجموعة التدريب على المبيعات معلومات أكثر عن الجدارات التى يحتاج إليها مندوبو المبيعات لتنظيم أعمالهم الورقية ، فإنه بإمكان مقابلات الأحداث السلوكية توجيه سؤال عن أمثلة سبب فيها إنجاز الأعمال الورقية المتعلقة بالوظيفة أو عدم إنجازها فارقاً حقيقياً فى الأداء.

### مساوئ تحليل المهام/أعمال الوظيفة :

\* تعطى خصائص الوظيفة وليس خصائص أولئك الذين يتقنونها .

\* عادة ما تكون قوائم المهام مفرقة في التفاصيل (مثال : تحتاج قيادة السيارة إلى (٢٠٠٢) حركة) مما يجعلها غير عملية ، كما أنها لا تفصل الأنشطة المهمة حقاً عن الأنشطة الروتينية.

نوع البيانات (و ١) - الملاحظة المباشرة ،

تتم مراقبة الموظف مباشرة وهو يؤدي المهام الوظيفية الحرجة ، ثم ترمز التصرفات للجدارات .

### مزايا الملاحظة المباشرة :

\* طريقة جيدة للتعرف على الجدارات المقترحة عن طريق الهيئة ، أو المسح البياني ، أو بيانات مقابلات الأحداث السلوكية أو التثبت منها . على سبيل المثال ، أظهرت بيانات مسح بياني أن أداء الوحدات الواقعة تحت إمرة قادة القوات المسلحة الذين يسمحون بـ "تأثير المستوى الأقل" كان أفضل .

(تأثير المستوى الأقل يعني طلب المعلومات أو النصائح من الجنود إذا كانوا يعلمون أكثر من الضباط عن بعض المهام) .

في إحدى الوقائع الحرجة سُجلت هذه الملاحظة التي تؤيد الحاجة إلى تأثير المستوى الأقل كجدارة من جدارات قادة المعارك .

يقوم الجيش بتدريب العساكر في مناورات حية شبه حقيقية تدعى مناورات "التدريب الحقيقي". في هذا التمرين تقوم مجموعة عسكرية بمهاجمة تل ، على حين تدافع مجموعة أخرى عنه ، ويرتدى الجنود في هذا التمرين ملابس يتغير لونها عندما يصيبها الخصم المزود بأسلحة تطلق أشعة ضوئية غير مؤذية.

انضم أحد مؤلفي الكتاب إلى مجموعة المدافعين عن التل ليلاحظ المناورات ، فسمع

من يتمم على انفراد قائلاً : "سوف ينسفوننا نسفاً ، سوف ينسفوننا نسفاً" ، وبسؤاله عن السبب قال الجندي : "لأن جناحنا مكشوف من هذه الناحية ، سوف يأتون من هنا ويمسحوننا مسحاً" ، فلما قيل له : "ولماذا لا تخبر القائد؟" ، أجاب قائلاً : "لن يجدى هذا فى شيء ؛ إنه لا يصغى للكلمة واحدة أقولها". وبالفعل لم تمر ثلاثون ثانية على بداية المعركة حتى كان المهاجمون يقتحمون ذلك الجانب المكشوف من التل وينسفون المدافعين نسفاً.

وبملاحظة وقائع متعددة من هذا النوع استنتج الباحثون أن القابلية لتأثير المستوى الأقل يعتبر جدارة حقيقية . إن المتألقين من قادة المعارك يصفون للإسهام الصادر من جنودهم ، أما القادة الخاسرون فهم لا يفعلون .

### مساوئ الملاحظة المباشرة :

\* مكلفة وتنقصها الكفاءة : أغلب الأفراد لا يواجهون إلا القليل من الأحداث الحرجة فى وظائفهم على مدار العام . سيحتاج الأمر إلى وقت طويل من المراقب حتى تتاح له الفرصة ليرى شيئاً هاماً ، كما أن الملاحظة معرضة إلى تمحيص الكثير من المهام الروتينية قبل أن تتوصل إلى استنتاجات معودة ذات بال ، وهى فى ذلك لا تختلف عن طريقة تحليل مهمات الوظيفة .

إذا أتقنت مقابلات الأحداث السلوكية : فإنها تفرز معلومات وقائع حرجة مساوية لبيانات الملاحظة المباشرة غير أنها أكثر كفاءة بكثير ، فيمكن لمقابلة مدتها (٦٠-٩٠) دقيقة أن تقدم بيانات على نفس القدر من فائدة البيانات الناتجة عن أسبوع من ملاحظة مكثفة أو سنة كاملة من أنشطة العمل العادى .

وأكثر ما يكون أسلوب الملاحظة المباشرة كفاءة هو عندما يستخدم لاختبار بيانات الجدارة الناتجة عن تحليلات مقابلات الأحداث السلوكية ، خصوصاً إذا كان الهدف من الملاحظة واضحاً . وما الواقعة المتعلقة "بتأثير المستوى الأقل" إلا دليل على أن تلك الجدارة قد تحدث فارقاً حقيقياً فى المعركة.

### الخطوة الرابعة : تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة

فى هذه الخطوة يتم تحليل البيانات من جميع المصادر للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التى تفرق بين نوى الأداء المتفوق ونوى الأداء المتوسط ، ويطلق على هذه العملية توليد الفرضيات Hypothesis Generation ، أو تحليل الأفكار الرئيسة

Thematic Analysis ، أو تكوين المفاهيم ، Concept Formation .

وكيفيتها أن يبدأ اثنان أو أكثر من المحللين المدربين بوضع بيانات نوى الأداء المتفوق ونوى الأداء المتوسط جنباً إلى جنب ، ثم يبحثون عن فوارق فى الدوافع أو المهارات أو أى جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ، ولا تظهر لدى المتوسطين أو العكس . ويتم التقصى بطريقتين :

أولاً : تشفير أى دافع أو تصرف يطابق تعريفاً فى القاموس الشامل للجدارة .

ثانياً : ملاحظة الموضوعات غير الواردة فى القاموس القياسى .

ويعتبر التعرف على جدارة جديدة فى الأحداث السلوكية أصعب الخطوات فى عملية التحليل وأكثرها إبداعاً.

وهذا مثال من تعليقات دبلوماسى متفوق وأخرى من دبلوماسى عادى :

#### الدبلوماسى أ :

بالرغم من المشاكل التى كنا نصادفها مع زعماء الطلبة ، فإننى لم أتوقف عن الاتصال بهم ومعاملتهم باحترام . لقد بدؤوا يشعرون بقوميتهم ، وبأنهم سيصبحون القادة لدولة مختلفة تماماً . كنت أقدر أنهم بحاجة إلى التظاهر ضدنا ، إلى مواجهتنا ، وحتى إلى طردنا ، وتأكد ذلك عندما أرادوا حرق مكتبتنا . لذلك فقد أخبرتهم بذلك ودعوتهم لاستخدام مقرنا لعقد بعض اجتماعاتهم . حاولت أن أحضر الأمريكان المقيمين هنا للاستماع وبذلك سوف يفهم الكثير منهم . وتربطنا الآن علاقات طيبة ببعض قادة الطلاب ، كما أنهم لم يحرقونا بعد .

## الدبلوماسية ب :

أخيراً توصلت إلى نتيجة أن [الشعب فى الدولة س] شعب غبى ومغفل وغير مبال ، حيث حاولت جاهداً أن أنظم فصولاً لتعليم اللغة الإنجليزية ؛ حتى يتعلم هؤلاء الأطفال ما يؤهلهم للذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية للدراسة ، وقد عبر الجميع عن هذه الرغبة ، ولكن عدد الدارسين بدأ ينخفض يوماً بعد يوم أخيراً ؛ فاضطرت إلى إلغاء الفصول ؛ فكيف يمكن التعامل مع أناس على هذه الشاكلة؟

الفرق واضح ، فقد عبر المتفوق عن توقعات إيجابية وتعاطف دقيق مع الآخرين ، ولم يفعل المتوسط ذلك .

إن هذه الجدارات تنبئ عن الأداء المرموق . وفى دراسة الخارجية الأمريكية وجد المحللون نفس هذه الأنماط الإيجابية والسلبية فى المئات من قصص الدبلوماسيين المتأقنين والعاديين ، واستمر المحللون فى تنقيح تعريفات الجدارات الملاحظة فى الأحداث السلوكية حتى يصبح من الممكن التعرف على أى منها بقدر مقبول من **الموثوقية البينية للمقيمين** . Interrater Reliability والمقصود بالموثوقية البينية للمقيمين هو أنه بإمكان شخصين أو أكثر قراءة نفس القصة والموافقة على أنها تشمل جدارة ما أو لا تشملها . يتكرر إسناد قيمة أو درجة على القصة حتى تصل الموثوقية البينية للمقيمين إلى المستوى القياسى المرغوب . يمكن إنجاز التفسير التجريبي للمقابلات بموثوقية عالية [الموثوقية القياسية = ٩ - ٨ ، <sup>(٧)</sup> وتنتج عن هذا القدر بيانات كمية قابلة للاستخدام فى اختبار إحصائى نمطى لمدى أهميتها .

وتتمثل المهمة الأخيرة فى الخروج بكتيب رموز سلوكية Behavioral Codebook يصف الجدارات التى تنبئ عن الأداء ، ويعرف هذا الكتيب كل جدارة ، ومعايير قياسها ، ويقدم أمثلة من المقابلات تظهر فيها الجدارة أولاً تظهر ، ويسمح بإدراج الجدارات على مقاييس أبسط الفروق الملحوظة بالتحديد الدقيق لمتطلبات الوظيفة من الجدارات ، علاوة على تقييم مستويات الأفراد فى أى عائلة من الوظائف المتشابهة . من الممكن استخدام هذا النموذج إذن للاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفى ، وما شابه ذلك .



### الخطوة الخامسة : التحقق من نموذج الجدارة

من الممكن التحقق من نموذج الجدارة الناتج عن الخطوة الرابعة بطرق ثلاثة :  
 أولاً : بإمكان الباحث جمع بيانات مقابلات الأحداث السلوكية لعينة معيارية ثانية من  
 نوى الأداء المتفوق والمتوسط ، وتُقيم قصص المقابلات من العينة الثانية للنظر فيما إذا  
 كان نموذج الجدارة المبني على الدراسة الأولى ينبئ عن متفوق ومتوسطى الأداء فى  
 العينة الثانية . ويطلق على هذا الأسلوب **التحقق التبادلي المتزامن Concurrent Cross Validation** ، بمعنى أن نموذج الجدارة يُختبر عن طريق التأكد من أنه ينبئ  
 عن أداء أفراد المجموعة الثانية فى نقطة زمنية راهنة.

ثانياً : يمكن تصميم اختبارات لقياس الجدارات الموصوفة فى نموذج الجدارة ،  
 واستخدامها فى اختبار أفراد عينة معيارية ثانية من نوى الأداء المتفوق والمتوسط ، أو  
 بدلاً من ذلك يمكن أن نطلب من المديرين ومجموعة من المراقبين نوى الخبرة أن يقيموا  
 ويرتبوا أفراد العينة المعيارية الثانية من ناحية الجدارات باستخدام نماذج تقييم أو  
 تصنيف ، فإذا كان نموذج الجدارة والاختبارات أو نماذج التقويمات صحيحة ، فإن  
 المتألفين فى العينة الثانية سيحققون درجات أعلى على هذه الاختبارات ونماذج  
 التقويمات . ويطلق على هذا الأسلوب مسمى **التحقق المبني المتزامن Concurrent Construct Validation** ، بمعنى أن مبانى أو مقاييس عدة (اختبارات الجدارة)  
 تستخدم للتنبؤ بأداء الأفراد فى وقت معين .

ثالثاً : وهى الطريقة الأقوى لإقرار صلاحية نموذج جدارة وهى اختيار الأفراد  
 باستخدام اختبارات أو بيانات من مقابلات الأحداث السلوكية) ، أو تدريبهم على  
 استخدام الجدارات ، والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلاً أداء أفضل  
 فى المستقبل. ويطلق على هذا الأسلوب **التحقق التنبئى Predictive Validity** : لأنه  
 يفترض أن يتنبأ نموذج الجدارة بمستوى أداء الأفراد مستقبلاً ، وهذا ما لا تفعله  
 الطرق التقليدية للتعليم والتأهيل ودرجات الاختبارات - بمعنى أنها غير قادرة على  
 التنبؤ بالأداء الفعلى للوظيفة أو النجاح فى الحياة.

من الواضح أن التحقق التنبئى هو المرجع الأخير للاختيار والتدريب : فالمسؤولون

عن التوظيف يرغبون فى الحصول على معايير للتنبؤ بأن الأفراد المعينين سوف يقومون بالعمل على وجه طيب . والمدرّبون يرغبون فى تعليم المهارات التى تمكن الأفراد من أداء العمل على وجه طيب.

### الخطوة السادسة : تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة

بمجرد الإقرار بصلاحيّة نموذج الجدارة ؛ فإنه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة ، وسوف نوضح فى الجزء الخامس من هذا الكتاب "التطبيقات" ، استخدام بيانات الجدارة فى تصميم مقابلات الاختيارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفى ، إدارة الأداء والتخطيط المتالى والتدريب والتطوير والتعويضات ، ونظم المعلومات الإدارية .

فالجدارة التى (أ) ينتظر أن يمتلكها بعض قليل من الموظفين الجدد، و(ب) يتوقع أن تسبب مشاكل للموظف الذى لا يملكها ، و (ج) تعتبر سهلة الاكتساب (مثال : معرفة محددة عن المنتج لمنوب المبيعات) - لها أولوية فى التدريب مباشرة عند توظيف الشخص .

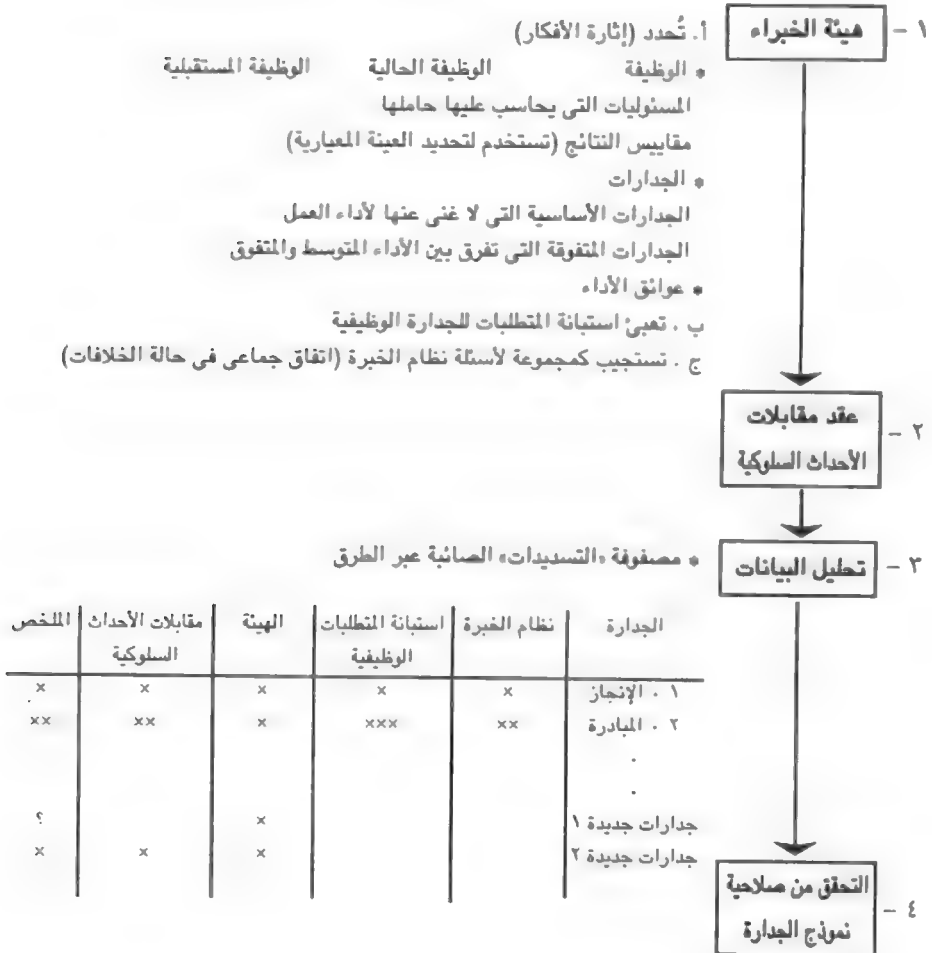
والجدارة التى (أ) تميز بين نوى الأداء المتفوق ونوى الأداء المتوسط و (ب) من غير العملى اعتبارها شرطاً للتعين ، و (ج) من الممكن تطويرها (مثال : كيفية تقديم منتج ابتكارى) - تعتبر أولوية للتدريب المتقدم .

والجدارة التى ( أ ) لا ينتظر أن يمتلكها بعض قليل من المتقدمين الجدد ، و(ب) من الممكن أن تسبب مشاكل للموظف الذى لا يملكها، و (ج) من الصعب اكتسابها (مثال : كيفية تشغيل معدات حربية معقدة للغاية تتطلب قدراً كبيراً من البرمجة) - توحى بالحاجة إلى إعادة تصميم الوظيفة أو الآلة لتكون سهلة الاستخدام .

### العملية المختصرة لنموذج الجدارة اعتماداً على هيئة الخبراء

توضح الخطوات التالية طريقة استخدام بيانات هيئة الخبراء فى عملية تقييم الجدارة الوظيفية (JCA) Job Competency Assessment (انظر شكل ٢-١٠) :

## شكل (١٠-٢) عملية مختصرة لنموذج الجدارة



### الخطوة الأولى : عقد جلسة للجنة الخبراء

من المهم أن تقوم الهيئة المكونة من خبراء الموارد البشرية والمديرين وبعض نوى الأداء المتفوق في الوظيفة بتحديد ما يلي لكل وظيفة مستهدفة أو لكل عائلة وظائف :

أ . المسؤوليات الرئيسية : الأعباء والمسئوليات ونتائج المواد أو الخدمات .

ب . مقاييس النتائج : بالنسبة للمسئوليات الرئيسية التي يمكنها التعرف على نوى الأداء المتفوق في الوظيفة .

وتعتبر مقاييس النتائج المادية (مثل بيانات الإنتاجية) من المعايير المثالية ، ويمكن في غياب هذه المقاييس استخدام تقديرات الرؤساء الزملاء ( إذا كان للزملاء فرصة مراقبة بعضهم البعض أثناء الأداء ) والمروسين (مثال : مسح بياني لناخ المؤسسة) ، و/أو العملاء ، وحتى لو لم تستخدم هذه البيانات في تحديد عينة معيارية فإنها مفيدة في تصميم نظام لتقييم الأداء وفي توجيه الهيئة نحو النتائج الأساسية للوظيفة عند تحديد الخصائص التي تنبئ عن هذه النتائج .

ج . [اختياري] المسارات الوظيفية التي تؤدي عادة إلى تلك الوظيفة .

د . الجدارات التي يحتاج إليها الموظف لأداء الوظيفة :

١ - على المستوى الأساسي .

٢ - على المستوى المتفوق .

كما يمكن للهيئة أيضاً أن :

هـ - تملأ استبانة متطلبات الجدارة Competency Requirements Questionnaire (CRQ) وهي مسح بياني يُقيم الجدارات المطلوبة للأداء الأساسي والمتفوق في الوظيفة .

و - تجيب كمجموعة عن أسئلة يطرحها نظام الخبرة على الحاسب الآلي .

### الخطوة الثانية (اختيارية) : إجراء مقابلات الأحداث السلوكية

إذا كان ممكناً ، تُجرى مقابلة عدد بسيط من حاملي الوظيفة من نوى الأداء المتفوق ؛ للتأكد من الجدارات التي تحددها هيئة الخبراء ، والحصول على أمثلة عليها . تكتسب مقابلات الأحداث السلوكية أهمية قصوى عند تحديد الفوارق البسيطة للتعبير عن الجدارات في المناخ والثقافة والمحتوى المتميز لمؤسسة ما . على سبيل المثال ، يمكن للهيئة أو المسح البياني أو نظام الخبرة أن يحدد استخدام إستراتيجيات التأثير كجدارة ، ولكن لا يمكنه أن يحدد شكل إستراتيجية التأثير الناجعة ولا طريقة استخدامها أو زمن استخدامها في هذه المؤسسة خاصة . مقابلة واحدة تكفي لتقديم الإثراء التفصيلي الذي يساعد على تعريف الجدارات تعريفاً جيداً بدرجة يمكن معها استخدامه في تطبيقات الاختيار والتدريب .

### الخطوة الثالثة : تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة

يتم تحليل مضمون البيانات المنبثقة عن هيئة الخبراء ، والمسح البياني ، ونظام الخبرة ، ومقابلات الأحداث السلوكية ، وذلك من أجل تحديد السلوكيات والصفات الشخصية التي : ( أ ) تميز بين نوى الأداء المتفوق والمتوسط أو ( ب ) تظهر لدى شاغلي الوظيفة الذين يؤبنونها بشكل جيد .

### الخطوة الرابعة : التحقق من نموذج الجدارة

من الممكن التحقق سريعاً من نموذج الجدارة عن طريق تقدير درجات عينة معيارية من نوى الأداء المتفوق والمتوسط في الجدارات المحددة في الخطوة الثالثة ، والتأكد من أن نوى الأداء المتفوق يحصلون على تقديرات أعلى من نوى الأداء المتوسط .

### نتائج العملية المختصرة لنموذج الجدارة :

ينتج عن العملية المختصرة لنموذج الجدارة وصف وظيفي واحد أو أكثر نماذج جدارة تحتوي على ما يلي :

أ - الغرض من الوظيفة أو عائلة الوظائف ومحتواها : المهام والمسئوليات ومقاييس

أداء الوظيفة مدرجة حسب المستوى والتكرار والأهمية فى شكل يمكن معه مقارنة محتوى الوظيفة بالوظائف الأخرى .

ب - [اختيارى] المسار الوظيفى مصحوباً بتقديرات حول تاريخ تطوير جدارات الوظيفة وكيفية ذلك التطوير ومكانه.

ج - متطلبات الجدارة : المهارات والخصائص المطلوبة للأداء المتفوق والمناسب فى الوظيفة.

من الممكن إكمال العملية المختصرة لنموذج الجدارة (بدون مقابلات الأحداث BEI) فى يوم واحد ، حيث يتم تجميع بيانات هيئة الخبراء والمسح البيانى ونظام الخبرة صباحاً ، ثم يتم تحليلها بعد الظهر ، ويُعد الوصف الوظيفى أو نموذج الجدارة فى نهاية اليوم ، ويفتقر مثل هذا النموذج إلى الثراء و التحقق الموجودين فى التقييم الشامل لجدارات الوظيفة باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية ، غير أنه يتميز بتوفير معلومات هامة فى وقت قصير .

### دراسة الوظائف المستقبلية أو الوظائف وحيدة الشاغل

يطرح تحديد متطلبات الجدارة لوظيفة مستقبلية ، أو وظيفة وحيدة الشاغل - تحديات من نوع خاص ؛ حيث قد يكون هناك شاغل واحد للوظيفة ، أو قد لا تكون الوظيفة موجودة بعد . كيف يمكن تحديد الجدارات اللازمة لهذه الوظائف؟

#### الوظائف المستقبلية

توجد ثلاثة طرق لدراسة الوظائف المستقبلية وهى (بالترتيب العكسى للرغبة فيها):

أ - التقديرات التخمينية لهيئة الخبراء .

ب - تقدير استقرائى مستمد من عناصر الوظيفة مع مترابطات جدارة معروفة .

ج - تحليل وظيفة حالية مشابهة .

لهيئة الخبراء .

يشبه تحليل هيئة الخبراء للوظائف المستقبلية التحليل المذكور فى العملية المختصرة

لنموذج الجدارة. في البداية يسجل الخبراء المسؤوليات ، ونتائج المقاييس ، وجدارات الوظائف الحالية الأكثر شبهاً في المؤسسة بالوظيفة المستقبلية ، ثم يحدون عناصر المحاسبة والجدارة التي من المحتمل الاحتياج إليها في الوظيفة المستقبلية . باستطاعة الخبراء أيضاً أن يؤلفوا قصصاً محتملة للوقائع الحرجة في الوظيفة عن طريق تخيل موقف قد يتعرض له شخص ما في الوظيفة المستقبلية ، وبناء عليه يحدون الجدارات المطلوبة للتعامل مع هذه المواقف بفعالية .

#### ب - التقدير الاستقرائي المستمد من عناصر وظيفة معروفة ومتربطات الجدارة ،

قد تشمل عناصر أو مسئوليات بعض الوظائف المستقبلية جدارات تم تحديدها فعلاً عن طريق دراسات جدارة سابقة ، ومن الممكن عندئذ تجميع نماذج الجدارة للوظيفة المستقبلية من تلك العناصر . على سبيل المثال ، احتاجت مؤسسة أمريكية لمعدات الاتصالات الهاتفية إلى نموذج يحتذى به ممثلو تسويق متقدمون فيكونون قادرين على الفوز بموافقة مسئولى الحكومات والهيئات الأوروبية على بيع معدات الاتصالات الهاتفية في السوق الأوروبية المشتركة . وبسبب افتقارها إلى موظفين في الخارج ، فإنه لم يكن لدى المؤسسة موظفون ذوو خبرة متفوقة أو متوسطة لدراساتهم .

وبتحليل هذه الوظيفة المستقبلية ألا وهي وظيفة "سفير فنى" تبين أنها تجمع بين عناصر الوظائف الدبلوماسية ووظيفة مبيعات التقنية المتقدمة. ولكل من الوظيفتين نموذج جدارة جاهز فعلاً. فمن نموذج الدبلوماسيين اشتملت وظيفة "السفير الفنى" على جدارات تفهم الخلافات الثقافية بين الأشخاص والتكيف مع الخارج (التأقلم وحج التجديد ومقاومة الضغوط الناشئة عن الحياة في الخارج)، و سرعة استيعاب الشبكات السياسية (الخارجية) ومن نموذج مبيعات التقنية اشتملت وظيفة "السفير الفنى" على جدارات التوجه إلى الإنجاز ومهارات البيع الاستشارية .

#### ج - تحليل وظيفة حالية متشابهة ،

أفضل طريقة لتحديد متطلبات الجدارة لوظيفة مستقبلية هي : ( أ ) دراسة نوى الأداء المتفوق في وظائف حالية متشابهة ، ( ب ) استخدام دراسة اقتصادية التشغيل للتنبؤ التقديرى بعدد الأفراد الذين سيعينون في هذه الوظائف ، والذين

يحتاجون إلى الجدارات المطلوبة في نقاط زمنية لاحقة.

على سبيل المثال ، يمثل "مهندسو المعلومات" (وهم الأشخاص الذين يستخلصون المعلومات من الخبراء ويترجمونها إلى نظام خبرة للذكاء الاصطناعي على برامج للحاسب الآلي) حالياً - أقل من (١٪) من الموظفين في مجال معالجة البيانات ، ولكنه من المتوقع أن يصل العدد إلى (٢٠٪) من وظائف معالجي البيانات بعد عام ٢٠٠٠. وقد تُظهر دراسات الجدارة أن لدى المتفوقين من "مهندسي المعلومات" مستوى مرتفعاً من المهارات الذهنية مثل التعرف على الأنماط ، واستيعاب المفاهيم ، التفكير التحليلي (القدرة على التعرف على نماذج حل المشاكل المستخدمة من قبل الخبراء البشريين على هيئة قوانين (بما أن إذن) وكذلك صياغتها) ، ومهارات إجراء المقابلات الشخصية اللازمة لربط الصلة واستخلاص الخبرة من المتخصصين في الموضوع<sup>(٨)</sup> . توحى هذه الاستنتاجات بمعايير اختيار وتدريب لموظفي معالجة البيانات لاستخدامها وتطويرها طوال العقد القادم .

ولو افترضنا أن المؤسسة تفتقر إلى أفراد لديهم الجدارات المطلوبة للقيام بالوظيفة المستقبلية ، فقد يكون هناك من يقوم بالوظيفة في مؤسسة أخرى . على سبيل المثال ، أراد بنك توفير في منطقة هادئة أن يتحول إلى بنك تجارى تسويقي وكان مديرو الفروع الحاليون أناساً مهذبين في الستينيات يختمون دفاتر توفير العجائز ويتحادثون عن الأحفاد ، في حين تحتاج المؤسسة إلى مديري أفرع تسويقيين باستطاعتهم عرض المزيد من الخدمات المالية على العملاء المدخرين (مثال : إقناع العجوز البسيط بشراء وديعة لصالح حفيدتها).

ولم يكن لدى المؤسسة أى فرد يمتلك جدارات مدير فرع نشط ، قادر على البيع هنا وهناك ؛ لذلك قامت بتقديم منحة لجمعية متخصصة في الأعمال البنكية ، والتي قامت بدورها بالتعاقد مع مؤسسة استشارية لدراسة مديري الأفرع المتفوقين في البنوك التي حددتها المؤسسة الاقتصادية بوصفهم أحسن مُسوقين في هذه المنطقة (أى المديرين الأكثر جدارة من بين منافسيها المستقبليين).



وهناك سؤال أخير عن تحليلات الجدارة للوظائف المستقبلية : وهو عما إذا كانت الخصائص التي تنبئ بالأداء المتفوق في ١٩٩٠ سوف تظل تنبئ بالأداء المتفوق عام ٢٠٠١. تشير مصادر البيانات التاريخية المرمزة <sup>(٩)</sup> ، والدراسات الممتدة في البحرية الأمريكية من ١٩٧٦ حتى ١٩٨٧ <sup>(١٠)</sup> إلى أنه بينما قد تتغير مؤشرات الجدارة السلوكية (مثال : يستخدم الحاسب الآلي للقيام بتحليل العوامل) ، فإن الجدارات الكامنة (مثال : التفكير الإدراكي) ، لا تتغير . التوجه نحو الإنجاز له نفس الدقة التنبئية للأنشطة الاقتصادية في اليونان عام ٣٠٠ قبل الميلاد ، وفي العديد من الثقافات عام ١٩٩١ ، على الرغم من أن ممارسات قطاعات الأعمال قد تغيرت بوضوح .

لقد تم تشفير مقاطع عشوائية من كتاب تسجيلات للأحداث من تأليف (قيصر) من ناحية جدارات الإدارة والقيادة التي لوحظت في ضباط الجيش المعاصرين المتفوقين، وصُنف قيصر متفوقاً من الدرجة الأولى، بالرغم من التغييرات الواضحة في التقنيات الحربية. إن نماذج الجدارة (ديناميكية) بمعنى أنه بالرغم من احتمال اختلاف أسلوب أداء المهام، فإن جدارات الدوافع الجوهرية والتعاملات والجدارات الذهنية التي تنبئ عن النجاح تبقى كما هي على مر الزمان .

### دراسات الجدارة للوظائف وحيدة الشاغل

من الممكن تحديد جدارات الوظائف وحيدة الشاغل عن طريق تجميع بيانات من أشخاص أساسيين (ثقة) يتعاملون مع الشخص في الوظيفة ، وقد تم خلق نموذج لنائب الرئيس للموارد البشرية في أحد المستشفيات . كان المركز خالياً بعد طرد شاغله ، وتم تحديد جدارات هذه الوظيفة عن طريق عقد مقابلات أحداث سلوكية مع الإدارة العليا (أى المديرين ، ورئيس المديرين التنفيذيين) ، والزلاء (نواب الرئيس للقطاعات الأخرى) ، ومرعسين أساسيين ، وعملاء (قادة النقابات ، وأعضاء بارزين في المجتمع يتعاملون مع مسائل الموارد البشرية مع المستشفى) . طُلب من المستجيبين أن يحددوا الوقائع الحرجة التي كان فيها نائب الرئيس للموارد البشرية فعالاً أو غير فعال ، فإذا لم يكن باستطاعتهم التفكير في وقائع تشمل شاغل الوظيفة السابق ، فإن بإمكانهم ذكر أى نائب رئيس للخدمات الصحية في الموارد البشرية.

على سبيل المثال عند سؤال رئيس المديرين التنفيذيين سكت طويلاً ثم قال : حسناً ، فى ذلك الاجتماع شديد التوتر مع الممرضين الذين كانوا على وشك القيام بإضراب ، جاء نائب الرئيس السابق وألقى بنكتة فضحك الجميع ، وانكسر الجمود ، وأصبح الاجتماع أقل توتراً من ذى قبل .

وعند سؤاله عن مثال للأداء غير الفعال ، ذكر رئيس المديرين التنفيذيين فوراً واقعيتين ، الأولى :

أسوأ ما رأيت "س" يفعله كان العرض المأسوى الذى قدمه فى معتزل إدارتنا العليا : نظرة إلى المستقبل . كان من المفروض أن يقدم كل واحد من أفكاره عن الوجهة التى نسلوها فى السنوات العشر المقبلة ، وذلك استناداً إلى التوقعات السكانية والاقتصادية والتقنية ، وتوقعات القوى العاملة والصناعة والتسويق ... الخ . كان (س) شخصاً من النوع الذى يعيش حاضره . لا أعتقد أن باستطاعته التفكير لأسبوع واحد فى المستقبل ؛ لذلك فقد جعل ممرضين له يكتبون الخطاب ، لكنه لم يكثر حتى بقراءته قبل محاولة إلقائه ؛ فأخرج نفسه و أخرجنا جميعاً . وعندما حصل على تعليقات سلبية بعد ذلك ، كان رد فعله هو الرجوع إلى موظفيه ومعاقتهم على كتابة خطاب سيئ .

الثانية : أرسلت ابنة أحد كبار المديرين بالمحافظة طلب وظيفة ، غير أن طلبها فُقد فى قسم الموارد البشرية . ولكى تزداد الأمور سوءاً اتصلت الفتاة عدة مرات ولم يرد عليها أحد . لقد علمت بالأمر عندما اتصل أبوها . ليس هذا مضمون ما تريد أن تسمعه عن تصرف مسئولى الموارد البشرية فى شركتك كما أنها ليست الطريقة المثالية لذلك .

وإجابة عن سؤال حول وقائع حرجة يتعرض لها أى نائب رئيس فى قسم الموارد البشرية يعتبر فى رأيه فعلاً جداً أجاب رئيس المديرين التنفيذيين :

إن أفضل شخص أعرفه هو رئيس النظام الصحى لإحدى الجامعات ؛ إنه يفكر بالفعل مسبقاً ، وقد حصل بجهد ابتكارى إبداعى شاق على حاجته من الموظفين . لم يكن باستطاعته الحصول على ممرضات مؤهلات بالعدد الكافى هنا ، لذلك فقد فكر فى أن يجلبهم من مدارس

الطب والتمريض الهندية . لقد وجد أن باستطاعته الحصول على ممرضات من الدرجة الأولى تنظرن إلى فرصة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية مقابل (١٢,٠٠٠) دولار سنوياً على أنها فرصة تعادل دخول الجنة ، بل إنه قام بالاتفاق مع مصلحة الهجرة للحصول على البطاقة الخضراء لهن (تصريح الإقامة والعمل في الولايات المتحدة) ، وذلك عن طريق إقناع ممثلي الكونجرس المحليين أن تلك هي الطريقة الوحيدة للحصول على عناية أفضل لكبار السن من المقيمين في مناطقهم الانتخابية .

ليس من الصعب التعرف على الجدارات التي تهم رئيس المديرين التنفيذيين (أو أى مستجيب آخر) انطلاقاً من هذه الوقائع الحساسة : التفكير الإستراتيجي ، الاهتمام بالتأثير ، مهارات العرض والتوجه لخدمة العملاء والاهتمام بالجودة والابتكارية ومهارات التأثير السياسي . من الممكن إعداد دراسات جدارة دقيقة ومكتملة إلى حد معقول عن طريق استخدام العملية المختصرة لنموذج الجدارة ، ومقابلات الأحداث السلوكية المعدلة مع من لهم علاقة أساسية بالوظيفة حتى وإن كان يشغلها شخص واحد أو إن كانت وظيفة شاغرة .<sup>٦</sup>

## الهوامش

- Lewin, A. Y., & Zwany, A. (1976), A. (1976), **Peer Nomina-** - ١  
**tions: A model, Literature Critique, and A paradigm for Re-**  
**search**, Springfield, VA: National Technical Information Service;  
 Kane, J., & Lawler, E. (1979), "Methods of peer assessment", **Psycho-**  
**logical Bulletin**, 85 (3), 555-586.
- Caldwell, D. F. (1991, April 12), "Soft Skills And Hard Num- - ٢  
**bers : Issues in Person-Job/person-Organization fit, Paper pre-**  
**sented at the Personnel Testing Conference of Southern California**  
**Spring Conference. Ontario, CA.**
- McClelland, D. (1976), **A Guide to Job Competence Assessment**, - ٣  
 Boston: McBer.
- Flangan, J. C. (1954), "The critical Incident Technique". **Psycho-** - ٤  
**logical Bulletin**, 51 (4). 327-358.
- Austin, A. W., Inouye, C. J. & Korn, W. S. (1986), **Evaluation of** - ٥  
**the CAEL Student Potential Program**, Los Angeles.
- "Unifom Guidelines on Employee Selection Procedures", (1978), - ٦  
**Federal Register**, 43 (166), 38290-38309.
- Boyatzis, R. (1982), **The Competent Manger**, New York: Wiley - ٧  
 . انظر كذلك موثوقية ترميز المقابلات - الفصل الثامن عشر .
- McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. H. (1989), **Knowledge ac-** - ٨  
**quisition: Principles and guidelines**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- McClelland, D. C. (1976), **The achieving society**, New York: Irv- - ٩  
 ington; Zullo, H. M., "Oettingen record", **American Psychologist**.  
 43, (9), 673-682.
- McBer (1987). **A history of the U.S. Navy Leadership and** - ١٠  
**Management Education and Training Program**, Bostom: McBer .



## الفصل الحادى عشر

### إدارة مقابلات الأحداث السلوكية

يوضح هذا الفصل كيف تختلف طريقة مقابلات الأحداث السلوكية (BEI) عن المقابلات التقليدية ، ويقدم تعليمات عن كيفية عقد المقابلة خطوة بخطوة .

إن مقابلات الأحداث السلوكية هي قلب عملية تقييم جدارات العمل ، وبيانات تلك المقابلات أكثر المصادر ثراءً لوضع فرضيات الجدارة التى تنبئ عن الأداء المتفوق أو الفعّال فى الوظيفة ، وللقيام ببحوث الجدارة فإنه من الأساسى معرفة كيفية إدارة مقابلات الأحداث السلوكية وتحليلها .

كذلك فإنه من الممكن استخدام المقابلات السلوكية التى تدار بطريقة جيدة كاختبارات نفسية لتقصّى الجدارات من أجل قياس العمليات الذهنية أثناء الاختيار أو التطبيقات الأخرى فى إدارة الموارد البشرية (انظر الفصل الثامن عشر).

#### طرق المقابلات التقليدية

لا تصلح طريقة المقابلات التقليدية فى تحديد الجدارات تحديداً جيداً ، فقد أظهر العديد من الدراسات أن لمقابلات الاختيار غير المهيكلة وغير السلوكية قدرة محدودة على التنبؤ بمن سيؤدى عملاً طيباً<sup>(١)</sup> . تطرح التحقيقات النمطية أسئلة مثل "أخبرنى عن خلفيتك؟" ، "ما هى نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟" "ما هى الوظائف التى أحببتها والتى لم تحبها؟" وهذه التحقيقات غير فعالة لسببين :

الأول : أغلب الناس لا يعرفون جدارتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم حتى الوظائف التى يحبونها والتى لا يحبونها فعلاً . ليس من الغريب أن تجد مديرين يعتبرون أن نقطة قوتهم الرئيسية هى "التعامل مع الآخرين" ومع ذلك تجدهم غير محبوبين ، أو تراهم لا يحظون بثقة زملائهم فى العمل . باستطاعة أصحاب الموهبة الفنية الذين يقولون إنهم يكرهون قطاع الأعمال ، ويرون أن البيع يحط من قدرهم -

أن يصبحوا مندوبى مبيعات من الدرجة الأولى ؛ إذا كانت لديهم حوافز إنجاز عالية . وقد أثبت (كاريس أرجيرز) وهو أحد علماء النفس بجامعة هارفرد أنه لا علاقة بين نظريات التصرف التى يعتنقها الناس (ما يقولون إنهم يفعلون) ، وبين النظريات التى يطبقونها (ما يفعلون فعلاً) <sup>(٧)</sup> .

أما السبب الثانى فهو أن الناس قد لا يصرحون بدوافعهم وقدرتهم الحقيقية ، فأغلب أسئلة المقابلات "أسئلة موجهة" وأغلب الناس يستطيعون إعطاء الرد المناسب اجتماعياً : أى الرد الذى يعتقدون أن مجرى المقابلة يرغب فى سماعه . والنتيجة أن إفادة الناس عن خلفياتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وأفضلياتهم لا تعطى معلومات موثوقاً بها عن جداراتهم .

والقاعدة الذهبية لدخل الجدارة هى أن ما يعتقدہ الناس أو يقولونه عن دوافعهم أو مهارتهم ليس موضعاً للثقة ، ما يُصدق فقط هو ما يقومون فعلاً بعمله فى أكثر الوقائع التى واجهوها إخراجاً . والفرض من مقابلات الأحداث السلوكية هو التطرق وراء ما يقول الناس إنهم يفعلون لاكتشاف ما يفعلون فعلاً . ويتحقق هذا عن طريق سؤالهم حول كيفية تصرفهم فى وقائع محددة . والأمثلة التالية لبعض اللقاءات قد تساعد فى توضيح هذا الفارق .

### المثال الأول :

لَقن أغلب المديرين فى الصناعة لسنوات عديدة أن عليهم أن يكونوا قادة ديمقراطيين مشاركين من أتباع النظرية "Y" . عليهم أن يستمعوا وأن يجعلوا مرعسيهم يشاركون فى القرارات ، وأن يتخنوا الرأى الجماعى طريقة فى الإدارة . هذه هى نظرية التصرف التى يتبنونها ، أى كيف يعتقدون أنهم يديرون ، ولكن نسوق إليك هذه المقابلة الافتراضية مع أحد المديرين :

مدير المبيعات : أنا أطبق الإدارة بالمشاركة ، أجمع كل الناس وأشاركهم المعلومات وأصغى إلى أفكارهم . هكذا يكون الفريق الجيد .

مجرى المقابلة (مستخدماً أسلوب الأحداث السلوكية) : هل تستطيع أن تخبرنا عن واقعة محددة أدت فيها الأمور بالمشاركة .

مدير المبيعات : حسناً ، بالطبع ، لقد كانت المبيعات منخفضة في منطقة الشمال الغربي ؛ حصلت على كل بيانات المبيعات مقسمة حسب المناطق ، ثم ذهبت إلى هناك ودعوت إلى اجتماع ، ثم قلت لجميع مديري المناطق : هذه النتائج لا تحتاج إلى تفسير، إنها مزرية ، ولسوف تتغير ، وإلا فإن عدد الجالسين حول هذه الطاولة سيكون أقل عندما أعقد الاجتماع التالي . الكرة في ملعبكم الآن. كيف ستصلحون الموقف؟

مجري المقابلة : هل هذا مثالك عن الإدارة بالمشاركة؟

مدير المبيعات : نعم . لقد عقدت اجتماعاً ، أليس كذلك؟ وأعطيتهم كل المعلومات التي عندي وفوضت إليهم مسؤولية التصرف بناءً عليها .

إن أسلوب هذا المدير في الواقع أبعد ما يكون عن الإدارة بالمشاركة ، لقد حاول تحفيز مرعوسيه عن طريق تهديدهم .

### المثال الثاني :

إن النظرية المُتبناة في إدارة أمور الجيش عكس ذلك تماماً : الكل يتوقع أن يكون القادة متسلطين ، وأن يُعطوا أوامر مباشرة تنفذ على الفور . نسرد نص مقابلة قد تجرى مع أحد ضباط الجيش على النحو التالي :

ضابط البحرية : عندما تتسلم القيادة ، عليك أن تضغط عليهم بشدة من أول لحظة ، تماماً كما تفعل في رياض الأطفال : فإذا لم توضح المعلمة منذ اليوم الأول أنها تمتلك زمام الأمور ، فإن الأطفال لن يحترموها ، ولن يكون لها أي سيطرة على الفصل ! لذلك فقد دخلت بشدة ، لقد أخفتهم وعاقبت كل من لم يدرك المسألة . أعتقد أنك إذا لم تزرع بعض الخوف فإنك لن تحصل على أي احترام .

مجري المقابلة (مستخدماً أسلوب الأحداث السلوكية) : هل تستطيع أن تعطيني مثالاً محدداً عن مناسبة استخدمت فيها هذا الأسلوب؟

الضابط : طبعاً ، عندما تسلمت القيادة هنا ، كانت السفينة خارجة لتوها من عملية إصلاح كبرى في الميناء . كانت في وضع مزرٍ ، أوساخ وركام وأترية في كل مكان . وبوصفي ضابط أسلحة ، كان لدى (٣٣) أو (٣٤) موقعاً يحتاج إلى الصيانة.



وكان لدى أربعة أفراد فقط ، فى حين كان ريان السفينة يتابعنى كظلى ليضمن إنهاء ترتيب كل شيء خلال أسبوعين استعداداً لفحص شامل . كان أفراد الطاقم يعملون (١٦) ساعة يومياً على أقدامهم وركبهم فى درجة حرارة (٤٠) مئوية ، يحكون ويدهنون ، كانوا فى غاية الإحباط ، ويعتقدون أن الأمر مستحيل .

مجرى المقابلة : وماذا فعلت؟

الضابط : حسناً .. لقد عقدت اجتماعاً وشرحت لهم (سلم احتياجات ماسلو) ، هل تعرفه؟ إنه ذلك الذى يقول : إن عليك أن تنهى الأعمال الشاقة أولاً ؛ حتى تتمكن بعد ذلك من الوصول إلى الأعمال عالية المستوى التى تجعلك تشعر بالفخر بنفسك . لقد شرحت المشكلة وقلت لهم إننا بحاجة إلى خطة ، وسألتهم عن أية أفكار لديهم ، وقال أحد الرؤساء إن هناك قسماً آخر فيه جنود لا يصنعون شيئاً ، وأن بإمكاننا الاستفادة منهم، وهذا ما فعلنا . ووضعنا خطة عملية سوية وقمت بدورى بإخطار الريان بها فوافق عليها . كذلك فقد أقحمت نفسى فى العمل : لأريهم أنني لا أنف من عمل أى شيء . عليك أن تكون ظاهراً فى الصورة، وعندما أنهوا تنظيف (٣-٤) مواقع ، أدركوا أن الأمر غير مستحيل ، وبدأت معنوياتهم فى الارتفاع ، إن معنوياتهم على أوجها فى هذا الوقت . وقد اجتزنا الفحص بتفوق .

مجرى المقابلة : هل هذا مثال على الضغط عليهم بشدة منذ اللحظة الأولى ؟

الضابط : طبعاً هو ذلك ، لقد عرفوا من الرئيس منذ أول لحظة وصلت فيها .

فى الواقع إن أسلوب الإدارة لدى هذا الضابط إن لم يكن الإدارة بالمشاركة ، فهو بالتأكيد ليس الإدارة بالتسلط التى يقول إنه يمارسها .

فى كلا المثالين ، يكاد يكون ما يعتقد الشخص أنه نوعية إدارته عكس الطريقة التى يتصرف بها فعلاً ؛ لذلك فإن تحقيقات المقابلات التقليدية (قل لى كيف تُدير) لا تعطى معلومات مفيدة . أما طريقة مقابلات الأحداث السلوكية فهى أقرب ما تكون إلى الحقيقة ، وذلك بطرح السؤال عن واقعة حقيقية ، وأمثلة مفصلة عن تصرفات فعلية .

## إستراتيجيات المقابلات التقليدية ومشاكلها

**الباحث عن الحقيقة :** يسأل الباحث عن الحقيقة عن معلومات معينة عن خلفيات الأشخاص . ومن استجاباته التقليدية قوله : "كم كان متوسط درجاتك فى الكلية؟" "كم شخصاً كنت ترأس؟" "ما نوع البرامج التى صممتها؟"

والمشكلة مع حقائق هذا النوع هى أنها لا تخبر عن الكثير من دوافع الشخص أو قيمه ومفاهيمه الذاتية أو مهاراته الذهنية ؛ إنها لا تُظهر لماذا حصل على درجات عالية أو منخفضة ، وما الذى يحفزها أو كيف يتصرف فى الظروف الحرجة . إن التحقيق الذى يقوم به الباحث عن الحقيقة يتحكم فى الإجابات التى يقدمها الشخص الذى تجرى معه المقابلة ، قد تكون هذه الإجابات بيانات ، ولكنها لا تتعلق بجدارات هامة .

**إخصائى المعالجة :** يسأل المعالج الناس عن مشاعرهم الكامنة وعن توجهاتهم وعن دوافعهم . ومن استجاباته التقليدية : "حدثنى عن نفسك" ، ويتبع ذلك بتأملات عما يقوله الشخص : "يعنى فى هذا الموقف فقد شعرت بكذا وكذا..." والبيانات من مقابلات المعالج تعتمد إلى درجة بعيدة على تفسيرات المعالج لردود فعل الشخص الذى تُجرى مقابله، وهذه التفسيرات معروف عنها أنها أبعد ما تكون عن الموثوقية . بيانات "المشاعر" عادة لا تعكس إلا الشيء القليل عما يستطيع الشخص فعله أو ما يفعله حقاً؛ فقد يكون شعور الشخص سلبياً تجاه مهمة يقوم بها بشكل طيب ؛ لأن لديه دوافع إنجاز مرتفعة ، أو لأنه ماهر جداً ، فى حين قد يتفاعل الشخص تفاعلاً إيجابياً تجاه مهمة ما وحيال قدرته على إنجازها ، ولكنه يفتقر فى الواقع إلى دوافع الإنجاز أو "مهارات أداء هذه المهمة . فمن ناحية الاستدلال على الجدارات ، قد لا يكون للإحساس صلة وثيقة بالموضوع . فالجدارات هى دوافع الإنجاز ومهاراته وإخصائى المعالجة سوف تفوته هذه الملاحظات .

**واضع النظرية :** يسأل واضع النظرية الناس عن معتقداتهم وقيمهم وعن كيفية تأديتهم للأعمال ، ومن استجاباته التقليدية "لماذا فعلت كذا وكذا...؟" إن المأخذ على هذا الأسلوب هو أنه يعطيك نظريات أو تخمينات ما بعد الحدث .

أى ما يعتقد الشخص أنه سبب قيامه بفعل ما ، ولكنه لا يقدم وصفاً لتصرفه الفعلى . وكما أظهرت الأمثلة السابقة ، فإن نظريات الأشخاص عما يفعلون عادة ما تحمل قدراً ضئيلاً من العلاقة بتصرفاتهم أو جدارتهم الفعلية ، فعندما يبدأ الشخص فى القول إن الأسلوب العام الذى أتبعه فى الإدارة (أو فى أى شىء آخر) هو كذا وكذا ، كن شديد الحذر، واطلب أمثلة محددة .

**قارئ الطالع :** يسأل قارئ الطالع الناس عما سوف يفعلونه فى المستقبل أو فى موقف (افتراضى) . ومن استجاباته التقليدية أن يقول : "ما الذى ستفعل إذا ...؟" وهو فى ذلك يشبه واضع النظريات الموجه نحو المستقبل . إن معتقدات الناس عما يظنون أنهم سوف يعملون لا يمكن الاعتماد عليها ، تماماً مثل نظرياتهم التى حدث بهم إلى فعل ما فعلوا فى الماضى ، ويستطيع المستجيب أن يقول بذكاء كلاماً يعتقد أن مجرى المقابلة يرغب فى سماعه .

**منسوب المبيعات :** يحاول منسوب المبيعات أن يكسب الأشخاص إلى وجهة نظره هو عن طريق استخدام أسئلة موجهة . ومن استجاباته التقليدية : "ألا تعتقد أن هذه أفضل طريقة للقيام بذلك؟" وتقوم الأسئلة الموجهة بالإيحاء بالإجابة ووضع الكلمات فى فم الشخص الآخر ، وبذلك تعكس البيانات المتجمعة من هذه الطريقة ما يعتقد مجرى المقابلة ، وما يتصور نفسه قادراً على فعله ، غير أنها لا تعكس كيف يتصرف المستجيب أو كيف سيتصرف فى المستقبل .

وقد صممت مقابلات الأحداث السلوكية لتجنب هذه المشاكل التقليدية للمقابلات.

### كيف تجرى مقابلات الأحداث السلوكية<sup>(٣)</sup>

الغرض من مقابلات الأحداث السلوكية هو الحصول على وصف سلوكى تفصيلى لكيفية قيام الشخص بعمله . يوجه مجرى المقابلة أسئلة أخرى ، ولكنها مصممة إما إلى الإعداد للقاء ، أو إلى جرّ الأشخاص إلى سرد قصص قصيرة عن الوقائع الحرجة . ووظيفة مجرى المقابلة هو الاستمرار فى الدفع للحصول على قصص كاملة تصف السلوكيات أو الأفكار أو التصرفات المعينة التى أبقاها المستجيب فى ظروف حقيقية .

وحيث إن معظم المختصين فى التوظيف قد تدربوا على واحدة من الطرق التقليدية للمقابلات ، فإن مقابلات الأحداث السلوكية ليست بهذه البساطة الذى قد تتبادر للبعض : حيث إنه من الصعب الخروج عن دائرة العادات المتداولة فى طرح الأسئلة خصوصاً لدى علماء النفس والآخرين الذين تدربوا على أساليب الإرشاد (٤) .

### الإعداد لمقابلة الأحداث السلوكية

تساعد الخطوط الإرشادية التالية مجرى المقابلة فى الاستعداد لمقابلات الأحداث السلوكية :

**\* اعرّف مع من سوف تتحدث :** اعرّف اسم الشخص الذى ستقابله ، واحرص على نطق اسمه نطقاً صحيحاً. كن على علم بمسمى الوظيفة ، وبعض ما تتطلبه ومجال عمل المؤسسة التى يعمل فيها .

على أنه لا ينبغى لمجرى المقابلة أن يعرف ما إذا كانت المقابلة لشخص من ذوى الأداء المتفوق ، أو ذوى الأداء المتوسط ، لأن مثل هذه المعلومة قد تؤدي إلى مقابلة متحيزة ؛ فإذا كان الشخص الذى تقابله معروفاً بأنه متألق ، فإنك سوف توجه إليه أسئلة تُعطيه فرصة غير متساوية ليخبرك عن محاسنه . أما إذا عرفت أنه متوسط ، فقد لا تقابله بنفس القدر من الاهتمام أو التأييد ، وبالتالي تُحد من فرصته لتقديم بيانات مفيدة .

**\* رتب مكاناً خاصاً وخصص ساعة ونصفاً أو ساعتين بون مقاطعات للمقابلة :** يجب ألا يُعقد اللقاء حيث يمكن أن يسمعك الآخرون ، وقد يكون من الأفضل إجراء اللقاء بعيداً عن مكتب المستجيب ، وبعيداً عن المقاطعات من الهاتف والزائرين .

**\* قم بالترتيبات اللازمة لتسجيل المقابلة :** سجل المقابلة صوتياً كلما كان ذلك ممكناً ودونها على الورق . فعلاوة على كونها تعنى جهداً أقل بكثير لمجرى المقابلة ، فإن تسجيلات المقابلة قيمة للغاية فى الحصول على التفاصيل الدقيقة لدوافع المستجيب وأسلوب تفكيره . إن الملاحظات التى يدونها مجرى المقابلة قد تُغفل تفاصيل هامة من شأنها أن تساعد على تحديد الجدارات . عادة ما تكون الملاحظات انعكاساً للأحداث

حسبما يراها مجرى المقابلة ، وليس المستجيب أو الشخص الذي تُجرى معه المقابلة. كذلك فإن هذه التسجيلات قد تكون مصدراً قيماً للمادة التدريبية مثل : الحالات الدراسية ، والأنوار التمثيلية ، والمحاكاة .

وإذا اعتبرنا وقت مجرى المقابلة والمستجيب والتسجيل فإن تكاليف كل مقابلة أحداث سلوكية تمثل استثماراً لبضع مئات من الدولارات ، وهذا يستحق الاستعداد بجهاز تسجيل جيد ، وشرائط وبطاريات جديدة ، اختبارها قبل المقابلة ثم اختبارها في بداية المقابلة للتأكد من كل شيء . لا تنس كتابة البيانات على الشريط فور استخدامه لتجنب الاختلاط لاحقاً.

**\* اعرف ما عليك أن تقول :** احفظ عن ظهر قلب مخطوطة اللقاءات الواردة لاحقاً لكل خطوة من خطوات مقابلة الأحداث السلوكية . ولقد وجد المحققون أن إعداد "ملخص" برشامة لتذكيرهم بما عليهم أن يقولوا عند كل خطوة - مفيد جداً عند التدريب على عقد مقابلة الأحداث السلوكية و تلخيص البيانات .

### الخطوط العريضة لمقابلة الأحداث السلوكية

تشمل مقابلة الأحداث السلوكية خمس خطوات ، وينبغي للمقابلة التركيز على الخطوة الثالثة أي الأحداث السلوكية نفسها . وهذه الخطوات كما يلي :

١ - المقدمة والتوضيح : قدم نفسك واشرح الغرض من المقابلة وشكلها .

١ - أ [اختياري] المسار الوظيفي : اسأل عن الخلفية الدراسية للمستجيب ، وخبراته العملية السابقة .

٢ - مسئوليات الوظيفة : اجعل المستجيب يصف أهم مهمات وظيفته ومسئولياتها .

٣ - الأحداث السلوكية : اطلب من المستجيب أن يصف بالتفصيل أهم خمس أو ست حالات مر بها في وظيفته : اثنتين أو ثلاث تمثل "نقاطاً إيجابية" أو نجاحات أساسية ، واثنين أو ثلاث أخرى تمثل "نقاطاً منخفضة" أو نقاط إخفاق كبرى.

- ٤ - **الخصائص المطلوبة للقيام بالوظيفة** : اطلب من المستجيب أن يصف ما يعتقد أن الشخص يحتاج إليه حتى يقوم بالوظيفة بفعالية .
- ٥ - **الختام والتفخيص** : اشكر المستجيب على وقته ولخص الوقائع والنتائج الأساسية من المقابلة .

### وصف خطوات مقابلة الأحداث السلوكية

هذه أهداف أو عبارات أو أسئلة تفصيلية يمكن استخدامها كنص لكل خطوة من مقابلة الأحداث السلوكية. ونورد كل نقطة مصحوبة بإرشادات حول أسلوب التعامل مع المشاكل :

#### الخطوة الأولى - المقدمة والتوضيح :

الهدف الحقيقي من هذه الخطوة هو إرساء إحساس بالثقة المتبادلة والنية الحسنة بينك وبين المستجيب : وذلك حتى يتحرر من التوتر ، وينفتح ويصبح مستعداً للحديث إليك بصراحة . وعلى وجه التحديد يمكن وصف الأهداف كما يلي :

١ - اخلق جوّاً من الطمأنينة وراحة البال لدى المستجيب : قدّم نفسك بأسلوب متواضع وود .

٢ - شجّع المستجيب على المشاركة : وضع هدف المقابلة وأسلوبها . يرغب أغلب الناس في معرفة الغرض من عقد المقابلة معهم ، كذلك استخدامات نتائج المقابلة ، بإمكانك أن تقول ما يلي :

"الهدف من هذه المقابلة هو التعرف على ما يتطلبه القيام بوظيفتك (وإن شئت أن تضفي مسحة شخصية على المقابلة يمكن أن تقول : "المطلوب مني أن أحاول..."). والطريقة التي نتبعها لذلك هي أن نسأل أناساً مثلك أي الأشخاص الذين سيقومون فعلاً بالعمل عن طريقة تأديتهم للعمل . لقد تم اختيارك (عن طريق المؤسسة أو من قبل رئيسك ، ...الخ) كشخص باستطاعته أن يخبرني بما أريد أن أعرفه عن نوع العمل الذي تقوم به . وكما هو واضح فأنت

خبير بما تتطلبه الوظيفة . وعليه فكل ما سوف أفعل هو أن أوجه إليك بعض الأسئلة عن كيفية قيامك بالعمل . وقد توصلنا إلى أن أفضل طريقة لفعل ذلك هو أن أطلب منك أن تصف لنا أهم الوقائع التي واجهتها في تادية أعمالك والطرق التي حفت بذلك والإجراءات التي اتخذتها فعلياً :

وكبديل لهذا يمكنك أن تقدم ملخصاً مكتوباً للمستجيب يشرح مقابلة الأحداث السلوكية هذه ، ثم تقول له :

سوف أطرح عليك بعض الأسئلة عن واجباتك ومسئولياتك وعن بعض الوقائع الحرجة . بوى أن تستعرض معى بعض وقائع النجاحات الباهرة ، وبعض وقائع الإخفاق السلبية التي مرت بك فى وظيفتك خلال الأشهر الاثنى عشر إلى الثمانية عشر الماضية . لقد وجدنا أنه من المفيد إعطاؤك بعض دقائق لتستعد وتلون باختصار أهم مسئولياتك وبعض الوقائع الحرجة فى هذه الورقة ، وسأعطيك بعض الدقائق للتفكير حتى أجهز نفسى .

اشغل نفسك بتحضير ملاحظاتك وجهاز التسجيل ، وتجنب إشعار المستجيب أنك تراقبه عن كثب . فإذا رفع نظريه من الورقة التوضيحية واصل كالتالى :

٢ - أكد على سرية الإجابات : وضح كيفية استخدام البيانات ومن سيجلّع عليها . يمكنك أن تقول :

كل ما سوف تقول فى هذه المقابلة سوف يحفظ فى سرية تامة ، ولن يطّلع عليه أى شخص آخر فى مؤسستك . سوف يتم تدوين بياناتك «بسرية» - بدون ذكر اسمك أو اسم أى شخص آخر - وسوف تجمع مع البيانات التي نحصل عليها من كل المقابلات الأخرى .

٤ - احصل على الموافقة على التسجيل : يمكنك أن تقول :

«سوف أسجل اللقاء بعد إنك ؛ حتى يكون اهتمامى مركزاً عليك أنت بالدرجة الأولى وليس على تدوين المذكرات . مرة أخرى أؤكد أن كل ما ستقوله سوف يُحفظ بسرية . ولكن إذا كان هناك أى شيء ترغب فى ذكره دون أن يُسجل على الشريط ، أو إن كنت لا ترغب فى تسجيل المقابلة أصلاً - أخبرنى وسوف أوقف الجهاز .»

انتظر برهة لترى إذا كان هناك أى اعتراض ، ثم قل فوراً وبتحمس:

«حسناً سوف أبدأ التسجيل ، ولنبدأ اللقاء» .

عادةً ما يعطى أغلبية الأشخاص الإذن بالتسجيل ثم ينسون الجهاز تماماً بعد قليل.

### تلميحات على الأسلوب :

\* يمكن إرساء الثقة مع المستجيب وذلك بتقديم نفسك بكل وضوح وصراحة .  
اشرح ما أنت بصدد فعله والغرض من ذلك ، ثم اسأله المساعدة . فإذا كنت طلقاً  
ودوداً وغير رسمى ، فإن الشخص الآخر سيعاملك بالمثل .

\* إن سؤال شخص آخر عن آرائه من شأنه أن يحد من فارق المرتبة بينك وبينه على  
اعتبار أنك "باحث خبير" . كما أن تقمصك للور "المستعلم" ، وكونك مهتماً بالفعل سوف يؤكد  
احترامك لمعلومات المتحدث وقيمة ما يحاول أن يقوله . إن معاملة الشخص الآخر كخبير  
فى وظيفته تعتبر نوعاً من التمكين له - فهى سوف تجعله يشعر بالقوة والأمان والسيطرة .  
فمعظم الناس يجدون متعة فى الحديث عن أنفسهم ووظائفهم وما يعرفونه جيداً .

### مشاكل و كيفية التعامل معها :

\* المتحدث متوتر ومهتم بشأن سبب اختياره هو خاصة للمقابلة :

للتعامل مع هذا الوضع ، كرر الهدف من المقابلة ، مركزاً على أنها تُعنى بالحصول  
على بيانات عن الوظيفة ، وليس لتقييم المتحدث شخصياً . أعد التأكيد للشخص أنه  
ليس الفرد الوحيد الذى تتم مقابلاته ، وإنما هو واحد من مجموعة كبيرة . حفز المتحدث  
عن طريق الإشادة بخبرته .

يمكنك أن تقول (اختيارياً وفقاً لتشوق المتحدث للمعرفة) :

هذا جزء من برامج بحث نأمل أن يؤدي إلى اختيار وتدريب أفضل لهذه الوظيفة ، فإذا  
تمكنا من تحديد المهارات والقدرات التى تستخدمها فى وظيفتك ، فإنه سيكون بمقدورنا  
تحقيق انتقاء أفضل للأشخاص الذين سيشغلون وظائف شبيهة بوظيفتك ، وكذلك تدريبهم .



\* المتحدث قلق بشأن السرية أو غير مستريح لاستخدام المسجل .

للتعامل مع هذا ، كرر وعدك بالسرية وأوضح من جديد استخدامات بيانات المقابلة. ركز على أن جهاز التسجيل لمساعدتك فقط على تدوين الملاحظات . اعرض عليه أن توقفه إذا طلب ذلك .  
باستطاعتك أن تقول :

كل ما نتحدث به سوف يبقى سرياً تماماً . سوف توضع بيانات مقابلتك دون ذكر اسمك مع بيانات الأشخاص الآخرين الذين سوف نتحدث معهم . جهاز التسجيل فقط لمساعدتي على تدوين الملاحظات . إذا كان لديك أمر حساس تريد قوله فاطلب إيقاف الجهاز وسوف أوقفه .

### الخطوة الاختيارية الأولى أ - المسار الوظيفي :

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد الوظائف "الروافد" والتعليم وخبرات الحياة والتي قد تكون طورت جدارات المستجوب للقيام بوظيفته الحالية . قد تكون هذه البيانات مفيدة في تصميم المسارات الوظيفية ونظم التخطيط المتتالي .

ولهذا البحث عن المعلومات فائدة أخرى وهي أنه يوفر مدخلاً لا يحس فيه المستجيب أنه مستهدف إلى درجة بعيدة كما أنه يشجعه لبدء حديثه بالتحديد ، عما يقوم به فعلاً في وظيفته ، وعما سبق أن أنجزه في مساره الوظيفي . وأحياناً يذكر المتحدث حدثاً رئيسياً عايشه في الماضي ، ويرى أن له تأثيراً كبيراً على شخصيته أو حياته. يمكنك أن تطلب المزيد من الإيضاح عن هذا الحدث ، وأن تستخدمه كواقعة حرجة.

ويجب أن تركز بعض الأسئلة على الخلفية التعليمية والوظائف الأساسية قبل الوظيفة الحالية ، وعن مسؤولياته الأكثر أهمية ، وكذلك عن كيفية حصوله على وظيفته الحالية .

### تلميحات على الأسلوب :

\* لا تطل هذا الجزء من المقابلة (٥-١٠ دقائق) .

\* وجه المتحدث للكلام عن خبرته الوظيفية .

\* ابحث عن الأفكار المتعلقة بالأهداف والتوجهات الوظيفية والأنماط السلوكية من خلال الخيارات الوظيفية التى أقرها الشخص .

\* ركز على وظيفة الشخص الحالية .

### الخطوة الثانية - مسئوليات الوظيفة :

تتعلق الأسئلة الخاصة بهذا الجزء بالمهام التى يقوم بها الشخص فعلياً فى وظيفته الحالية وبالأشخاص الذين يتعامل معهم لأداء تلك المهمة :

١ - ما هو مسمى الوظيفة الحالية لك؟

٢ - من هو رئيسك؟ دُونَ منصب رئيسك أو المسمى الوظيفى ، يمكنك أن تقول لا أريد ذكر اسمه ، بل مسماه الوظيفى فقط .

٣ - من هم مرعوسوك؟ دُونَ مناصب المرعوسين المباشرين له أو مسمياتهم الوظيفية ، يمكنك أيضاً أن تقول إنك لا تريد ذكر أسمائهم وإنما مناصبهم .

٤ - ما هى المسئوليات الرئيسة لوظيفتك؟ ما الذى تقوم به فعلاً؟ إذا تعذر على الشخص إعطاء قائمة للمسئوليات والمهام الرئيسة فى وظيفته ، يمكنك صياغة السؤال بأسلوب أكثر تحديداً .

٥ - على سبيل المثال : ماذا الذى تفعل فى يوم أو أسبوع أو شهر ما؟

### تلميحات على الأسلوب :

\* هذا الجزء من المقابلة لا يجب أن يستغرق أكثر من عشر إلى خمس عشرة دقيقة .

\* «درب» الشخص على التركيز على سلوكيات محددة فى الوظيفة.

بإستطاعتك القيام بذلك عن طريق توجيه أسئلة استيضاحية، أو طلب أمثلة محددة. على سبيل المثال : قد يقول نقيب شرطة ، «حسناً أنا أشرف على الملازمين، فتسأله أن يوضح لك ما يقصد بـ «أشرف» . قد تتدرج الإجابة من قراءة تقارير يكتبها المرعوسون إلى العمل معهم فى ظروف حرجة .

وبالمثل إذا قال موظف استشارى أنا أجهز الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، فعليك أن تسأل ما الذى يفعله لتجهيز الخطة. مرة أخرى قد يشمل الأمر مجموعة من المهام تتطلب مهارات مختلفة، أو قراءة التقارير الفنية ، أو عقد مقابلات مع الإدارة العليا.

### \* اطلب إيضاحاً للكلمات الطنانة .

فى كثير من الأحيان يستخدم المتحدثون فى معرض وصف أعمالهم لغة اصطلاحية فنية ، وأسماء مختصرة . أو يقولون أشياء غامضة ترغب فى توضيحها. على سبيل المثال ، قد يقول فنى رادارات الطائرات أنا أصلح الصندوق الأسود الـ 102 DZ FCS .

لا تتردد أبداً فى الاستفسار عن معانى الكلمات التى لا تفهمها. كأن تقول : ما معنى الصندوق الأسود الـ 102 DZ FCS ؟ ما المقصود بـ FCS . إن المستجوبين الذين يطرحون أسئلة بسيطة أو ساذجة عادةً ما يحصلون على بيانات أفضل : لأنهم يفتحون المجال للمستجيب للحديث بحرية عندما يطرحون الكثير من الأسئلة .

\* اسأل عن قدر متوسط من التفاصيل حتى تحدد الفترة التى تستغرقها الأنشطة التى يقوم بها الشخص ونوعية تلك الأنشطة .

\* حاول أن تستكشف وقائع محتملة يمكنك أن تسأل عنها إذا وجد المستجيب صعوبة فى استحضار وقائع حرجة .

\* استخدم وصف المتحدث لمهام الوظيفة ومسئولياتها حتى تخلص بصفة طبيعية إلى وصف الوقائع الحرجة .

عادة ما يبدأ المتحدثون فى الحديث عن وقائع حرجة من تلقاء أنفسهم : أنا المكلف بالتعامل مع كل أزمات الصيانة بالمصنع - على سبيل المثال صادف فى الأسبوع الماضى أن..... . عادة ما يذكر المتحدثون بعض المسئوليات التى توحى بمدخل طبيعى للحديث عن واقعة حرجة. فعبرة إن أصعب شئ على القيام به هو أن أكون

الشخص الذى يقول "لا" لطلبات الميزانية... هذه العبارة توفر لك مدخلاً طبيعياً للسؤال الآتى : "هل تستطيع أن تعطينى مثلاً محدداً عن مناسبة رفضت فيها طلباً ما، وتعتقد أنها كانت صعبة بشكل خاص؟"

### مشاكل وكيفية التعامل معها :

\* المتحدث يستمر فى سرد العديد من المهام والمسئوليات .

للتعامل مع هذا باستطاعتك مقاطعة المتحدث وسؤاله عن مثال محدد . باستطاعتك أن تقول "هل بإمكانك أن تختار واحدة من أكثر مهامك أو مسئولياتك أهمية ، وتعطى مثلاً عن كيفية تعاملك معها؟" أو بتحديد أكثر ، «لقد ذكرت أن عليك القيام بكل قرارات التعيين الصعبة. هل باستطاعتك أن تتذكر قراراً صعباً معيناً كان عليك اتخاذه وتخبرنى عنه؟» .

### الخطوة الثالثة - الأحداث السلوكية :

الهدف الأساسى من مقابلات الأحداث السلوكية هو جذب المستجيب إلى تقديم وصف دقيق لقصص كاملة عن وقائع حرجة لا تقل عن الأربع ولا تزيد على الست . ويتفاوت المستجيبون فمنهم من لا يتجاوز الأربع وقائع ومنهم من يصل إلى العشر . يجب أن يستغرق هذا الجزء أغلب وقت المقابلة ، وأن يقدم بيانات محددة . وهناك قاعدة أساسية جيدة مفادها أنه يجب أن تحصل على قدر كافٍ من التفاصيل يمكنك جدلاً من إنشاء شريط فيديو للواقعة (مع التعليق على الأفكار بصوت المتحدث) ، دون أن تحتاج إلى تأليف الكثير من أحداث الواقعة .

فإذا لم يكن وصف المتحدث للمسئوليات الوظيفية قد أدى بشكل طبيعى إلى وصف واقعة ما ، يمكنك أن تقول :

«الآن أريد أن أحصل على مثال كامل عن الأشياء التى تقوم بها فى وظيفتك. هل تستطيع أن تذكر حالة معينة أو وقتاً معيناً أحسست أثناءه أنك موفق أو فعال جداً..... نقطة إيجابية » .

لكى تحصل على قصة كاملة فأنت بحاجة إلى إجابات عن خمسة أسئلة أساسية :

- ١ - ما هى الحالة؟ ما هى الأحداث التى أدت مباشرة إليها ؟
- ٢ - من هم الأشخاص الذين كانوا على علاقة بالموضوع ؟
- ٣ - كيف كنت تفكر وتشعر فى تلك الحالة؟ وما هو الشيء الذى كنت ترغب فى فعله؟  
إن مجرى المقابلة هنا مهتم بوجه خاص بآراء الشخص ومشاعره بخصوص تلك الحالة والأشخاص المشتركين فيها .
- \* كيف كان الشخص يرى الآخرين (مثال : من منظور إيجابى أم سلبى) ، ثم كيف كان يرى الحالة (مثال : أفكار تتعلق بحل المشاكل)
- \* بماذا كان الشخص يحس ( مثال : بالخوف أو الثقة بالنفس أو الإثارة)
- \* ماذا أراد الشخص أن يفعل - ماذا كانت دوافعه فى الحالة (مثال : عمل شئ أفضل ، خلق انطباع حسن لدى الرئيس)
- ٤ - «ما الذى فعلت أو قلت فعلاً؟» وهنا أنت مهتم بالمهارات التى أظهرها هذا الشخص .
- ٥ - «ماذا كانت النتيجة؟ ما الذى حدث؟»

#### تلميحات على الأسلوب - أشياء عليك فعلها :

\* **أبدأ بالأحداث الإيجابية :** أغلب الناس يجدون سهولة فى الحديث عن نقاط القوة لديهم ، أو عن نجاحاتهم وعن الأوقات التى شعروا فيها بالفعالية ، وحديث الشخص عن كيفية قيامه بعمل طيب يحفز ويكسبه مزيداً من الثقة والاستعداد للكلام .

\* **احصل على القصة فى تسلسلها الزمنى الصحيح :** حاول أن تجعل المتحدث يبدأ من البداية وأن يسرد عليك أحداث القصة فى تدرجها ، وإلا فقد تختلط عليك الأحداث فلا تستطيع أن تحدد من الذى قام بهذا العمل ومن الذى قام بذاك . قد يكون هذا من الصعب لأن المتحدث يبدأ عادةً بذكر نتيجة الحدث . يجب أن تفكر فى سياق زمنى ينطلق من نقطة البداية إلى نقطة النهاية . لا تستطرد قبل أن تكون هاتان النقطتان واضحتين بالنسبة لك . يمكنك أن تقول ما يلى :

هذا بالضبط هو نوع الوقائع الذي أبحث عنه . هل بإمكانك أن تقودني خلالها ، فلنبدأ من البداية الأولى ونستمر حتى النهاية : حتى أستطيع أن أفهم ما الذي حدث وفي أى تسلسل .

املا الفراغات في الرواية عن طريق سؤال المتحدث عن بيانات تحتاج إليها لتكملة القصة . فإذا أعطاك المتحدث واقعة معقدة اسأل عن أهم أجزائها ، أو أكثرها حضوراً في ذاكرته ، على سبيل المثال ، إذا قال : لقد تألفت خلال السنوات الثلاث الماضية ، فوضعت المواصفات لنظام تحكم بالمخزون قيمته (٥٠) مليون دولار في مكاتبنا التسعين في أنحاء العالم ، وسوقته وطورته وأنشأته ، وهنا باستطاعتك أن تسأل : ماذا كانت الخطوة الأكثر أهمية في المشروع كله ؟ ما هو الشيء الذي يبرز كأكثر ما تتذكر في هذا الأمر؟

من المحتمل أن تكون الإجابة عن هذا السؤال "العرض الذي قدمته لمجلس الإدارة ، وطلبت فيه الخمسين مليون دولار" ، عندما يحدد المتحدث جزءاً حرجاً من الواقعة استمر في طرح أسئلة الأحداث السلوكية : «ما الذي أدى مباشرة إلى هذا العرض ....» وهكذا .

\* اطرح أسئلة تحول مجرى حديث المستجيب إلى نقاش حالة حقيقية : وجه المتحدث إلى حوادث حقيقية سابقة ، وليس إلى ربود فعل افتراضية وفلسفية وعمومية ، أو معتقدات سلوكية .

تحقق دائماً من الربود الافتراضية الاعتقادية ، وذلك عن طريق طلب أمثلة محددة . فعلى سبيل المثال ، إذا قال المتحدث : "أنا أطبق أسلوب الإدارة بالمشاركة ... " . اسأله فوراً عن مثال طبق فيه الإدارة بالمشاركة على شخص ما . فإذا أجاب المتحدث بقوله : "عادة ما أفعل ... " أو "صفة عامة ... " . اسأله فوراً عن مناسبة قام فيها بذلك أو عما قام به فعلاً في الواقعة . فإذا قال المتحدث "إذا رفضوا الاستجابة إلى طلبى فإننى ...." اسأله فوراً عن مثال يبين ماذا فعل عندما رفض شخص ما أو مجموعة أن يستجيبوا لطلبه .

ابحث عن التفاصيل ، كن مندوب تحقيق : ابحث دائماً عن الحقائق عند إجراء مقابلات الأحداث السلوكية : "من قال هذا؟ أين حدث هذا؟ كيف أقنعت؟ ما الذي حدث عندئذ؟" فعادة ما يساعد السؤال عن الوقت والمكان والمزاج المتحدث على أن

يتذكر تفاصيل الحدث ؛ حيث إن كل ما يبقى عالماً بذهن الإنسان عادة هو ذكريات لما آلت إليه الأمور، وقد وردت إليك فى مفتتح كلامه على كل حال .

اجعل استفساراتك قصيرة - لا تزيد على (٦) إلى (١٠) كلمات - وصفها فى الماضى . عادة كل ما تريد أن تسأل هو: "من فعل هذا؟" أو "ما الذى حدث؟" أو "كيف فعلت هذا؟" أو "متى فعلته؟" أو "ما الذى كان يدور بخلدك فى ذلك الوقت؟" استخدم "لماذا؟" بحرص ؛ لأنها عادة ما تستدعى نظرية المرء عن الحالة ، وليس ما قام فعلاً بعمله . وبالمثل فإن الأسئلة المطروحة فى صيغة المضارع ("ماذا تفعل فى هذه الحالة؟") ، أو صيغة المستقبل ("ما الذى ستفعل فى المرة القادمة؟") كلها تستدعى ربوداً افتراضية . أما الأسئلة الطويلة (أطول من جملة واحدة)، فهى تميل إلى إرباك المتحدث وعرقلة ، أو تصبح أسئلة موجهة ، الأمر الذى يجعل استجابته متحيزة .

تقص المقصود بـ "نحن - التعظيمية" وذلك بطرح السؤال : "من بالتحديد؟" لتعرف ما الذى فعله الشخص نفسه . عادة ما يقول المستجوبون أشياء مثل "وهكذا فقد ذهبنا رأساً إلى القمة وأقنعنا الرئيس." عليك أن تسأل فوراً : "ماذا تقصد بنحن؟" أو "من الذى ذهب؟" أو "ماذا كان دورك بالتحديد؟" (مثال : تجهيز التقرير أو تقديم العرض.)

اطلب من المستجوب أن يعيد صياغة ما قاله الآخرون فى الموقف على هيئة حوار درامى مثل نص المسرحية :

هو قال :

هى أجابت :

ثم قال هو :

وباستطاعتك أن تسأل :

"ما الذى قلت له بالضبط؟"

"كيف استجاب أو تفاعل مع ذلك؟"

"ما الذى قلته عندئذ؟"

فإذا قال المتحدث إنه لا يستطيع تذكر الكلمات بالتحديد ، قل : "هل تذكر مجرد فحواها". كيف كانت إجابتك؟ إن جعل المتحدث يعيد صياغة الحوار عادة ما ينتج عنه استعادة السلوك الفعلى .

\* *ابحث عن الأفكار الكامنة وراء التصرفات* : ابحث عن العمليات الفكرية المستخدمة فى حل المشاكل الفنية ، أو فى التعرف على الأنماط، أو فى وضع الخطط الإستراتيجية . فى وظائف الأعمال الفكرية ، يستحوذ التفكير على (٧٥٪) أو أكثر من الوظيفة. حتى فى الوظائف البسيطة ، فإن جل السلوك يكون خفياً . على سبيل المثال : ميكانيكى يربط الصواميل عند تركيب الإطار . الجزء المهم من هذه المهمة هو معرفة متى تكون الصمولة محكمة بدرجة كافية ، فالميكانيكى الجيد لديه معادلة أو قانون : "أحكم الصمولة بأصابعك ، ثم أتبعتها بثلاثة أرباع لفة بالمفتاح . أقل من ذلك برقع لفة تكون الصمولة سائبة ، وأكثر من ذلك برقع لفة يفسد البرغى ، ويسقط الإطار من السيارة." إن البحث الجيد للجدارة يتعرف على هذه المعادلات .

يمكنك أن تسأل :

كيف عرفت ذلك؟ كيف عرفت أن ذلك صحيح؟

كيف توصلت إلى هذا الاستنتاج؟

ما الذى كنت تفكر فيه فى ذلك الوقت؟

فى المستقبل ، فإنه من المحتمل أن يتزايد التشابه بين بحث الجدارة وبين "هندسة المعرفة" أى عملية التعرف على تفكير الخبراء البشريين لتطوير نظام خبرة على الحاسب الآلى (٥) .

\* *شجّع المتحدث على الربود المفيدة* : كن مقدراً للوقائع الجيدة والوصف التفصيلى للسلوك وما إلى ذلك ؛ فبعض الناس يحتاجون إلى الكثير من التشجيع والدفع ؛ حتى يدخلوا فى مرحلة الإدلاء بروايات جيدة . كن حريصاً على تقديم الكثير



من التشجيع إلى المستجيب باستمرار . وباستطاعتك الضحك معه أو حتى أن تذكر قصصاً من عندك إذا لزم الأمر ؛ وذلك حتى يكون الحديث ممتعاً وغير رسمي . لا تكف عن تشجيعه للمساعدة التي يقدمها لك في توضيح ما يجري في هذه الوظيفة . باستطاعتك أن تومئ برأسك وتبتسم باستمرار وتقول : " نعم، وهو كذلك " أو " هذا بالضبط النوع الذي أبحث عنه من الوقائع والأحداث."

يمكنك عن طريق التشجيع المستمر أن " تدرب" المتحدث على تقديم المعلومات في صورة أحداث مهمة ، وعند نهاية الواقعة الأولى يفهم معظم المتحدثين ما الذي تريده بالضبط ، وهذا يجعل الأحداث التالية سهلة التوارد .

\* كن على وعى بأن المقابلة قد تكون تجربة حساسة بالنسبة للمتحدث : قد يوقظ الحديث عن نجاحات هامة وبالأخص مناسبات فشل مشاعر قوية لدى الشخص. كثيراً ما يقول المتحدث : "أتعرف؟ لم يسبق لى أن توقفت عند الماضي أنظر إلى هذه التجربة كلها من هذا المنطلق أبداً." إذا وصل الفرد إلى درجة من الانفعال العاطفي، فقد يكون من المفيد التوقف عن الاستفسارات ، والتعاطف معه ، أو مجرد الإصغاء باحترام حتى يستعيد المتحدث هدوءه .

#### تلميحات على الأسلوب - محاذير:

\* تجنب الأسئلة التي تجر المتحدث إلى الأفكار المجردة : الردود الافتراضية والفلسفية والمعتقدات النظرية التي لا تخدم الغرض من مقابلة الأحداث السلوكية . الأسئلة في صيغة الحاضر والمستقبل وصيغة الشرط فيها خطورة مؤكدة . على سبيل المثال :

سؤال عن السبب في صيغة الحاضر : لماذا تفعل ذلك؟

استفسار أفضل : ما كان يدور في ذهنك عندما فعلت ذلك؟

سؤال افتراضى نظرى : "ما الذى كان باستطاعتك أن تفعل؟"

استفسار أفضل : "ماذا فعلت؟"

أسئلة عن النظرية المتبناة أو أسئلة أحكام : "ما هو أسلوبك العادي؟" أو "ما هي الميزات التي تبحث عنها عندما تقوم بمقابلة مع شخص آخر؟" أو "كيف تتعامل مع المشاكل في مجال الخدمات؟" أو "ما هي الإجراءات التأديبية التي تتخذها ضد الأشخاص؟"

استفسار أفضل : في كل حالة عليك أن تسأل عن واقعة حقيقية : "أخبرني عن شخص عقدت معه مقابلة جيدة أو سيئة جداً." أو "هل بإمكانك أن تخبرني عن شخص ما قممت بتأديبه؟" - ما الذي أدى إلى هذه الحالة؟ من الأشخاص الذين كانوا على علاقة بالموضوع؟"

\* لا تستخدم الأسئلة الموجهة أو تقفز إلى النتائج : لا تضع كلماتك على فم المتحدث . فإذا سألت مثلاً : "يعني أنك حاولت التأثير عليها؟" فانت توحى للمتحدث أن يخبرك عن دوافعه أو مهارته في استخدام النفوذ على حين قد لا يكون تبادر إلى ذهن المستجيب أن يؤثر على شخص آخر مطلقاً أثناء الواقعة الحقيقية . استفسارك الموجه قد يؤدي إلى انحراف في بيانات المقابلة ، وذلك بإدراج جدارة لا يمتلكها المستجيب ، كذلك فإن القفز إلى استنتاجات مثل قولك للمتحدث "وهكذا فقد نجحت في بيع فكرتك؟" قد يقود الشخص إلى إخبارك بما تريد سماعه ، ويعطيك نتيجة للواقعة لم تحدث فعلاً . لا تفترض معرفتك بما يجري ، أو بالمشاركين إلا إذا ذكر المتحدث ذلك صراحة ، فإذا كنت على شك استفسر .

\* لا "تعكس" قول المستجيب أو تعيد صياغته : بالرغم من أن المستشارين غير المتسلطين يتدربون على استخدام هذا الأسلوب (أي عكس قول المستجيب أو إعادة صياغته) فإن استخدام كلام مناقض مثل "يعني أنك حاولت مساعدته؟" لن يأتي لك بمعلومة إضافية في أحسن الاحتمالات ، ويعتبر في أسوأها سؤالاً موجهاً . الأفضل الاستجابة بـ "نعم - نعم" ثم تسأل سؤالاً تحقيقياً ، مثل "كيف فعلت ذلك بالضبط؟"

الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة هو التعامل مع متحدث في حالة انفعال ، في هذه الحالة تستطيع التعامل مع الوضع بطريقه علاجية إلى أن يستعد المستجيب للتكملة . حاول أن تبعد المستجيب عن الحديث عن مشاعره الحالية إلى الحديث عن شعوره وقت

## الواقعة :

المتحدث : كان الكل يهاجمنى .

الباحث : ماذا كان شعورك وقتها .

\* تجنب الاستفسارات التى تضع حدوداً على جملة المواضيع التى قد يتطرق إليها المستجوب : تجنب مثل هذه العبارات مثلاً : أخبرنى عن واقعة مهمة كان عليك التعامل فيها مع مشكلة مع الآخرين .

فى دراسات بحوث الجدارة التى تستخدم فيها مقابلات الأحداث السلوكية لتوليد فرضيات (يهدف تحديد الجدارات الهامة للقيام بالوظيفة)، فإنه من الأفضل طرح أسئلة على أعلى مستوى من الشمولية. أى اسأل ببساطة عن واقعة هامة بون أن تحدها "بالتعامل مع الآخرين". إن ما يختار المتحدثون الكلام عنه هو ما يكون بارزاً لديهم، ما يعتبرونه هم "هاماً"، وهذا فى حد ذاته إشارة هامة إلى جدارتهم. عادة ما يكون اختيار المتفوقين والمتوسطين للوقائع الهامة مختلفاً إلى درجة يبدون معها، وكأنهم يتحدثون عن وظائف مختلفة . على سبيل المثال ، يتحدث مندوبو المبيعات المتوسطون عن المحافظة على النظام فى أعمالهم الورقية ، فى حين يتحدث المتألقون منهم عن الاتصال بالعميل . مديرو العمليات المتوسطون يتحدثون عن الخلافات مع الآخرين، أما المتألقون فيتحدثون عن التخطيط ، وكبار المهندسين المتوسطين يتحدثون عن حل مشاكل هندسية ، على حين يتحدث المتألقون عن إستراتيجيات التأثير وخيارات المؤسسة .

إلا أن هذه القاعدة لها استثناء ، وذلك عند عقد مقابلات الأحداث السلوكية "الموجهة"، التى تستخدم لتقييم جدارات معينة قصد الانتقاء (انظر الفصل الثامن عشر).

## الحصول على المزيد من الأحداث السلوكية :

بمجرد أن يصف المتحدث أول واقعة مهمة، سيتحول الهدف إلى الحصول على أربعة أو خمسة أحداث أخرى . ساعد على الانتقال إلى الواقعة التالية عن طريق

تشجيع الشخص بخصوص القصة التي ذكرها لتوه .

تستطيع أن تقول "هذا هو بالضبط نوع الوقائع التي أبحث عنها، هل باستطاعتك أن تتذكر وقتاً أو حالة أخرى في الوظيفة كانت الأمور فيها طيبة بشكل خاص أو صعبة بشكل خاص؟" (هذا يعطي المستجوب إمكانية الاختيار بين رواية تجربة إيجابية أو سلبية، فإذا كنت ترغب تحديداً في واقعة يمكنك أن تقول : "هذا يساعدني كثيراً في فهم وظيفتك بطريقة أفضل . الآن هل باستطاعتك التفكير في واقعة تشعر أنك لم تكن فيها على نفس القدر من الفعالية ، أى واقعة لم تكن الأمور فيها على ما يرام ، وكنت أنت فيها مثبطاً بحق ، أى واقعة جرت فيها الرياح عكس ما تشتهي تماماً؟"

فإذا توقف المتحدث فجأة يمكنك أن تضيف : "نحن مهتمون بأسوأ تجربة وأصعب موقف كان عليك مواجهته ، لأن هذا ما نريد أن نعد أى شخص آخر قادم للوظيفة لمواجهة". إن طلب تجربة "صعبة" أو "مثبطة" يعتبر أسلوباً غير مباشر تطلب به الحصول على تجربة "غير فعالة" أو "فاشلة".

وعندما يأتى المتحدث بواقعة محددة، فإنك تريد مرة أخرى أن تحصل على قصة كاملة باستخدام الاستفسارات الأساسية:

"ماذا كانت الواقعة؟"

"من الذين كانوا على علاقة بالمسألة؟"

"ما الذى دار بخلدك؟ كيف كان إحساسك؟ما الذى أردت تحقيقه؟"

"ماذا فعلت أو ماذا قلت؟"

"كيف كانت النتيجة؟ ماذا حدث؟"

تلميحات على الأسلوب :

\* التزم بحالة واحدة فى وقت واحد : لا تترك المستجوب ينهى الموضوع ، أو ينتقل إلى واقعة أخرى حتى تحصل على واقعة سلوكية كاملة.

\* ابحث عن الأنماط : عندما يخبرك المستجوب عن وقائع إضافية، فانت بصدد تعلم أشياء عنه . عليك أن تطرح أسئلة تهدف إلى التحقق من الاستنتاجات التى بدأت تتوصل إليها ، وأسئلة للتأكد من صحة تلك الاستنتاجات المتعلقة بجدارته . على سبيل المثال ، إذا أورد المستجوب عدة وقائع حول حالات خلاف ، يجب أن تكون على استعداد للاستفسار حول شعوره إزاء الآخرين أثناء الخلافات ، وكذلك رأيه فيهم وطرق تعامله معهم .

### مشاكل والتعامل معها :

\* المتحدث لا يستطيع أن يستحضر حدثاً معيناً : قد تصادف بين الحين والآخر شخصاً يتعرقل عندما تسأله عن مثال لحدث انتهى بطريقة طيبة أو سيئة جداً . يبدو أن المستجوب لا يستطيع أن يسترجع شيئاً مهماً . وقد يتبادر إليه شعور بالإحباط لكونه عاجزاً عن تلبية طلبك . فى هذه الحالة عليك أن تستخدم مداخل أخرى لجعل المستجوب يتكلم :

« أخبره عن إحدى تجاربك فى شكل قصة لحدث سلوكى لتوضيح نوع المادة التى تريدها .  
« أعطه مثلاً لحدث سلوكى جيد رواه شخص آخر قابلته ، وتعتقد أن المتحدث يتعاطف معه (ولكن احذر أن تجر المستجوب إلى الحديث عن أشياء لم يكن ينوى إثارتها) .  
« عد مرة أخرى إلى شىء قاله المتحدث فيما سبق من المقابلة (مثال : عندما كان يسرد المسئوليات أو فى سياق مقابلة أخرى) . يمكنك أن تقول :

لقد قلت سابقاً : إن عليك أن تأدب الآخرين.

أود أن أعود إلى شىء قلته سابقاً . هل يمكنك أن تخبرنى المزيد عنه؟

« اسأل "هل هناك شىء آخر تقوم به فى وظيفتك؟" أو "هل كان هناك شىء آخر فعلته خلال ذلك الوقت؟" أو "هل تعمل مع أى شخص آخر؟" عندما يتذكر المتحدث شيئاً ما ، اتركه يصفه فى عبارات عامة لبعض الوقت ، ثم اطرح عليه سؤالاً مركزاً: "هل تستطيع أن تعطينى مثلاً محدداً،" أو "هل يمكنك أن تخبرنى عن وقت معين فعلت فيه ذلك ، أو تعاملت فيه مع هذا الشخص؟"

« احتفظ بصمتك . عادة ما سيكسر المستجوب الصمت بمادة جديدة .

« انتقل إلى (الخطوة الرابعة) واسأل : «ما الذي تعتقد أنه يلزم للقيام بهذه الوظيفة؟ ما الذي ستبحث عنه إذا كنت ستعين شخصاً آخر للقيام بما تقوم أنت به؟» وعندما يذكر المتحدث شيئاً (مثال : «التكامل» أو «يجب أن أكون دقيقاً مع الأرقام» ) اسأل فوراً عن مثال : «هل تستطيع أن تذكر وضعا في العمل كان يستدعي التكامل/ استخدام الأرقام؟» اتبع مسار الواقعة الحرجة في طرح الأسئلة

\* الغموض : المتحدث يسهب في الكلام عن فلسفته وعن كيفية قيامه بالعمل ، والتعامل مع المشاكل ، ويستمر في العموميات وشرح أحوال افتراضية دون أن يخبرك عما يفعله بالتحديد في واقعة معينة . وهنا عليك أن تجر المستجوب بعيداً عن التجريد وتجعله يركز على واقعة مادية :

المتحدث : أنا أومن بضرورة معاملة المروسين معاملة حسنة .

الباحث : هل باستطاعتك أن تتذكر وقتاً معيناً عاملت فيه أحد مروعسيك معاملة حسنة؟ (أو) هل تستطيع أن تتذكر مروعساً معيناً عاملته بهذه الطريقة؟

\* المتحدث قلق بشأن السرية : يلتزم الصمت أو يصبح مراوغاً ، أو عدوانياً أو يرفض الإجابة لعدم رغبته في كشف أمور سرية عن نفسه أو عن الآخرين . طمئن المتحدث مرة أخرى ، وقدم له طريقة يستكمل بها الواقعة دون فقدان تفاصيل هامة، ولكن أيضاً دون تجاوز اعتبارات السرية. باستطاعتك أن تقول :

لا أريد ذكر أي أسماء . فقط أخبرني بما حدث. (أو) لا مانع من حجب أسماء المؤسسة والأشخاص . أنا مهتم بما حدث أساساً وبعورك أنت فيه.

أصغ باحترام إلى تحفظات الشخص عن المقابلة . تعاطف معه واعكس مشاعره تماماً مثل ما تفعل في مقابلة عاطفية . وعندما يتخلص الشخص من مخاوفه استمر في المقابلة طالباً من المستجوب مواصلة الحديث من حيث توقف.

\* المتحدث يهرب بالمقابلة : عادة ما يقدم المستجوبون المهيمنون من واضحي البيان - نغنى بذلك مندوبي المبيعات الفائقين وكبار المديرين - حججاً كلامية لانهاية لها.

فتراهم يتطرقون إلى المزيد والمزيد من التعميمات الكبرى عن أوضاع الأعمال ، والأوضاع العالمية ، وفلسفتهم الإدارية وما شابه ذلك . كل هذا بالطبع لا قيمة له من وجهة نظر مقابلة الأحداث السلوكية . باستطاعتك أن تفعل ما يلى :

﴿ قاطع المتحدث وقدم طلباتك بوضوح تام ، يمكنك أن تقول : "أنا أريد منك أن تروى لى واقعة محددة كنت شخصياً مشتركاً فيها. أخبرنى عن شىء حدث فعلاً . أريد منك أن تروى ذلك لى على هيئة قصة قصيرة . وبالتحديد أريد أن أثبتن الوضع؟ من الأشخاص الذين كانوا على علاقة بالموضوع؟ ( اذكر كل استفسارات مقابلة الأحداث السلوكية) استمر فى المقاطعة (بلطف) حتى يركز المتحدث على واقعة محددة.

﴿ اطلب أمثلة (انظر الاقتراحات أعلاه للتعامل مع الغموض)

\* المتحدث يطلب نصيحتك : يحاول المستجوب أن يحصل على تعليقاتك أو استنتاجاتك (مثال : "هل سبق لك أن مررت بمثل هذه الحالة؟ ماذا كان على أن أفعل؟ ما رأيك فى الطريقة التى اتبعتها؟" ) . لا تنزلق ، أغلب الظن أن كل ما ستقوله سيسندعى ربوداً افتراضية ("ما هو الشىء الذى كان يحسن فعله؟" ) ، أو سينقلب إلى جدال نظرى عنيف . حاول أن تحول سؤال المتحدث إلى واقعة أخرى : "هل سبق لك أن واجهت هذه المشكلة؟ كيف تعاملت معها فى ذلك الوقت؟"

**الخطوة الرابعة : الخصائص المطلوبة للقيام بالوظيفة . لهذه الخطوة هدفان :**

- ١ - الحصول على المزيد من الوقائع الهامة فى المجالات التى قد تكون أغفلت .
- ٢ - ترك انطباع إيجابى لدى المستجوب بأنه محل تقدير ، وذلك بسؤاله عن آرائه باعتباره خبيراً فى الميدان .

قل ما يلى :

الشىء الأخير الذى أود سؤالك عنه هو الخصائص والمعلومات والمهارات أو القدرات التى تعتقد أنها ضرورية للقيام بوظيفتك . ما الذى كنت ستبحث عنه لو كنت ستعين ، أو ستدرب شخصاً ما للقيام بوظيفتك ؟

قد يتبادر إلى الذهن أن هذا السؤال يدعو المستجوب للحديث عن الفرضيات التى تحاول طريقة الأحداث السلوكية تجنبها . الواقع إنه إستراتيجية للحصول على المزيد من الأحداث الحرجة ، التى قد تلقى الضوء على بعض قيم المؤسسة الفلكلورية منها والحقيقية .

إذا ذكر المتحدث ميزة تود أن تعرف المزيد عنها ، فإنك تستطيع عادة أن تجعله يروى واقعة مهمة ، وذلك بسؤاله عن مناسبة تم أثناءها استخدام هذه الميزة فى العمل . على سبيل المثال : إذا قال المتحدث "فى هذه الوظيفة عليك أن تضبط نفسك حتى لو كنت محاطاً بالضغط" ، باستطاعتك أن تسأل : "هل باستطاعتك أن تتذكر مناسبة ما أثناء أدائك للعمل - تعرضت فيها للضغط ، وأدى فيها الحفاظ على هدوئك أو فقدانه إلى فارق كبير؟" ثم استمر مع استفسارات الأحداث الحرجة .

### تلميحات على الأسلوب :

- \* استخدم سؤال "الخصائص" للحصول على المزيد من الوقائع ، وذلك إذا تعذر على المستجوب تقديم خمس أو ست وقائع إلى هذه اللحظة .
- \* شجع المتحدث على أية خاصية يقدمها ، وذلك حتى ينهى اللقاء بنغمة إيجابية ، ولك أن تعبر عن تقديرك بمنتهى الوضوح كأن تقول : "هذا مثير للغاية ، هذا بالضبط ما نتوصل إليه من كل المقابلات التى نعقدنا" .

### مشاكل والتعامل معها :

- \* لا يستطيع المستجوب أن يذكر أية خصائص معرفية ، أو مهارات لازمة للقيام بالعمل : إذا كان لديك ما يكفى من الوقائع ، أنه المقابلة هنا ، وإذا كان الأمر غير ذلك باستطاعتك أن تقول : "ما هى المعلومات والمهارات التى تملكها ، والتى تمكنك من القيام بالوظيفة بشكل طيب؟"

- \* المتحدث يعطى خصائص غامضة وعامة وغير مألوفة : اطلب أمثلة محددة عن الطريقة التى استخدم بها المستجوب فعلاً هذه الخاصية ، أو عن مناسبة أدى فيها استخدام هذه الخاصية إلى فارق واضح فى الوظيفة . عادة ما يتبين لك أن المقصود بهذه الخاصية يختلف تماماً عما تبادر إلى ذهنك فى البداية .



**الخطوة الخامسة - الخاتمة والتلخيص :**

**الخاتمة :** اختتم المقابلة بشكر المتحدث على وقته وعلى المعلومات القيمة التي قدمها . قد تحتاج إلى تهدئة المستجوب بالتعاطف مع حالته، على سبيل المثال ، إن كان الشخص لا يحب وظيفته ، أو إن كان من الواضح أنه لا يقوم بها على الوجه المناسب. حاول أن تترك المستجوب وثقته بنفسه على أشد ما تكون ، وإحساسه بتقديرك له في أعلى مستوى ممكن .

**كتابة التلخيص :**

بعد نهاية المقابلة فإنه من المفيد أن تجلس بهدوء لمدة ساعة لتلخيص ما تعلمت ، إذا كان لديك وقت ، فإن هذه هي اللحظة المناسبة لكتابة المقابلة بالكامل حيث إن ذاكرتك لا تزال حية . قد يكون من المفيد كتابة وصف مختصر لخصائص الشخص الذي قابلت للتو . في هذا التلخيص قم بتحديد الأشياء التي لا تزال غير واضحة بالنسبة لك . دون أية افتراضات بخصوص الجدارات المطلوبة للقيام بالوظيفة ، حتى تستطيع أن تتفحصها في مقابلات لاحقة .

**لخص البيانات من المقابلة .**

١ - تقديم ووصف للواجبات والمسؤوليات : اكتب اسم المتحدث ووظيفته والمسمى وما إلى ذلك . اسرد مسؤوليات الوظيفة على هيئة رؤوس أقلام . أضف سرداً لأي مثال متوفر لكل مهمة أو مسئولية . اكتب كل شيء في صيغة المتكلم ، وكأن الشخص نفسه هو الذي يتحدث ، واستخدم كلماته قدر الإمكان.

٢ - الأحداث السلوكية : تأكد من أن الشريط المسجل يحوى كل البيانات ، وإذا كان هناك خطأ في التسجيل قم بتلخيص الأحداث السلوكية فور انتهاء المقابلة ، وقم بإملأها إذا أمكن ذلك . كلما انتظرت أطول تلاشت ذكرياتك حتى وإن كنت دونت المقابلة أفضل تدوين . تعامل مع كل واقعة وكأنها قصة شائقة ترغب في روايتها وأدرج فيها الردود على الأسئلة الأساسية لمقابلة الأحداث السلوكية :

ما الذى أدى إلى هذا الموقف؟

من الأشخاص الذين تضمنهم الموقف؟

ماذا كان يدور بخلد المستجوب فى ذلك الموقف ، وكيف كان شعوره ، وما الذى كان يرغب فى فعله؟ ماذا كانت النتيجة؟

مرة أخرى استخدم عبارات المتحدث قدر استطاعتك .

٢ - خصائص صاحب الأداء : اسرد خصائص صاحب الأداء على هيئة رؤوس أقلام . اكتب أمثلة لكل خاصية سرداً . استخدم عبارات المستجوب قدر الإمكان . اكتب وصفاً مفصلاً للأحداث السلوكية الإضافية التى تأتى من خصائص صاحب الأداء كما فى الخطوة الثانية .

٤ - التلخيص والتأويل : فى هذا الجزء سجل مختلف الملاحظات المتبقية ، أى المواضيع الرئيسية فى المقابلة وانطباعاتك وآرائك والاستنتاجات الأولية . هذه الملاحظات سوف تساعدك على التعرف على الجدارات عندما تحلل بيانات المقابلة . دون الآتى إذا كان مناسباً ، وبأن كذلك أية ملاحظات أخرى قد تكون ملائمة :

- المظهر الخارجى للمتحدث ولكتبته (مثال مرتب ، فوضوى) .

- أسلوب حوار المتحدث.

- الكلمات والعبارات التى يكرر المستجوب استخدامها.

- كيف جعلك المتحدث تشعر (مثال : بارتياح أو بقلق)، وماذا فعل ليحصل على هذا التأثير .

- أى صعوبة صادفتها لخلق جو من الارتياح لدى المستجوب ، ولجعله مستعداً للحديث عن مناسبات تألقه وفشله.

- الطريقة التى عامل بها المستجوب مرعوسيه أثناء وجودك.

- نوعية المواد التى أتاح لك المستجوب الاطلاع عليها.

- هل يظهر أن المستجوب يتعامل مع الأحداث المختلفة بطرق متشابهة.
- أية خصائص بدا أن المستجوب لا يمتلكها ، أو بدت في غير محلها مقارنة بالأشخاص الآخرين الذين قابلتهم في نفس الوظيفة.
- أى استفسارات كانت لها نتائج مثيرة للاهتمام.
- صف خصائص الشخص موضوع المقابلة بكل حرية ، وبأفضل أسلوب لديك في تقييم الشخصية ، اضرب مثلاً يوضح استنتاجاتك.
- حاول أن تحدد الجدارات التي أظهرها الشخص في المقابلة ، والتي يمكنك استنتاج شيء منها عن أسلوبه في العمل.
- يوضح الفصل القادم طريقة لتحليل بيانات من الأحداث السلوكية ؛ وذلك بهدف تحديد الجدارات التي يحتاج إليها الناس لأداء مهامهم بشكل جيد.

## الهوامش

Mayfield, E. C. (1964), The selection interview : A re-evaluation - ١  
Published Research, **Personnel Psychology**, 17, 239-240. of

Argyris C., & Schon, D. A. (1974), **Theory in Practice: In-** - ٢  
**creasing Professional Effectiveness** San Francisco: Jossey-Bass.

٣ - على أساس

McClelland, D. C. (1976), **Guide to behavioral Event Interviewing**,  
Boston: McBer; McBer. (1981, 1992), **Interviewing for competence**.  
Boston: McBer

٤ - ومع هذا ، فإن أغلب الناس قادرين على تعلم إدارة مقابلات الأحداث السلوكية بطريقة تؤهلهم للقيام  
بدراسات جدارات العمل . يستغرق هذا يومين من التدريب المكثف ، مع توجيه وتصحيح من محاضر مقابلات  
أحداث سلوكية مؤهل . يمكن الحصول على التعليمات والشهادات الخاصة بمقابلات الأحداث السلوكية من .  
McBer and Company, 137 Newbury Street, Boston, MA 02116, 617-  
437-7080. وكذلك من مكاتب Hay/McBer فى ثلاثين بلداً

٥ - انظر إستراتيجيات التقصى المشروحة فى

McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. (1989), **Knowledge Acquisition: Principles and Guidelines**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

راجع بعض الأمثلة المثيرة عن إستراتيجيات التقصى لتحديد عملية التفكير فى أعمال 'ean Pi-  
aget التقليدية الآتية :

Piaget, J. (1965), **The child's Conception of The World**, Totowa, NJ: Lit-  
lefield, Adams]; Chris Argyriss "action science" [Argyais, C., Putnam, R.,  
& Smith, D. science. San Francisco, CA: Jossey-Bass]; Lev Landa,s "Al-  
gorithmization" [Landa, L. (1974), **Algorithmization in Learning and In-**  
**struction**, Englewood Cliffs, NJ: Learning Technology Publications];

وفى (السيكولوجية) الذهنية الحديثة ، على سبيل المثال :

Perkins, D. N. (1981), **The Mind,s Best Work**, Cambridge, : Harvard Uni-  
versity Press; Perkins, D. N. (1986), **Knowledge as design**, Hillsdale, NJ:  
Lawrence Erlbaum.

وجميعها يشمل تحليلات عن التفكير الجهرى للناس أثناء انغماسهم فى بعض السلوكيات ، أو قيامهم بحل  
المشاكل أو تذكرهم لفترات من أجل التعرف على الجدارات الذهنية.



## الفصل الثاني عشر

### تطوير نموذج الجدارة

يصف هذا الفصل كيفية تطوير نموذج جدارة انطلاقاً من بيانات مقابلات الأحداث السلوكية والمسح الإحصائي وهينة الخبراء ونظام الخبرة ومن الملاحظة المباشرة .

#### تحليل بيانات مقابلات الأحداث السلوكية

إن أبحاث تطوير نماذج الجدارة عبارة عن أسلوب لاستكشاف النظريات الدفينة<sup>(١)</sup> . في سعينا لاكتشاف الجدارات فإننا نعمل في الاتجاه العكسي من المعيار وهو الأداء الفعال ، أو المتفوق لتحديد خصائص الأشخاص الذين يقدمون أداءً على هذه المستويات .

وتستخدم طريقتان من طرق «تحليل الموضوعات» لتحديد الجدارات في بيانات مقابلات الأحداث السلوكية :

- ١ - تشفير سجلات المقابلات بالنسبة للجدارات المعروفة، وذلك باستخدام قاموس الجدارة .
- ٢ - بلورة مفاهيم جديدة لمواضيع الجدارات مستقاة من قصص المقابلات . ويعتبر تحليل الموضوعات أصعب جزء في عملية تحليل الجدارات ، وأكثرها مدعاة للإبداع .

#### تحليل الموضوعات

تحليل الموضوعات هو عملية تحديد الموضوعات ، أو الأنماط انطلاقاً من البيانات

الخام . ولهذه القدرة في حد ذاتها مستويان من الجدارة التي أطلقنا عليها التفكير

الإدراكي :

إن استخدام المفاهيم (إدراكي ١.٠ ، إلى ٣.٠) هو القدرة على تمييز مفهوم تم التعرف عليه انطلاقاً من ثمانى دراسات أو أبحاث تطبيقية سابقة . يتمثل أحد أمثلة

استخدام المفاهيم فى القدرة على تشفير سجلات مقابلات الأحداث السلوكية بغرض إدراجها على مستويات الجدارة المشروحة فى قاموس الجدارة الذى أوردناه فى الفصول من الثالث إلى التاسع .

**\* خلق المفاهيم (إدراكى ٤.أ، إلى ٧.أ) أو بلورة المفاهيم الجديدة** هو القدرة على تمييز نمط وابتكار مفهوم جديد لإضفاء معنى على بيانات خام. على سبيل المثال، ادرس الوقائع الموجزة التالية فى حياة "زيد":

- ١ - اعتاد "زيد" فى صباه تفكيك الأشياء الميكانيكية وإصلاحها.
- ٢ - كان "زيد" كاتباً فريق البيسبول فى المدرسة.
- ٣ - ترك "زيد" المدرسة ، وانضم إلى البحرية لأنه "تعب من المدرسة".
- ٤ - اعتبر "زيد" أفضل ميكانيكى فى مجموعته ، كان زملاؤه فى العمل يلجئون إليه للتوجيه والمساعدة.
- ٥ - رفض "زيد" ترقية وترك البحرية ؛ لأنه لم يرغب فى حضور تدريب فنى إجبارى متقدم بالمدرسة .

الحدث	البيانات المؤيدة	الفكرة الرئيسة
١	كان "زيد" يفكك الأشياء الميكانيكية ويصلحها .	زيد "يجيد الأعمال الميكانيكية ويهاها
٢	اعتبر "زيد" أفضل ميكانيكى .	زيد "يجيد الأعمال الميكانيكية
٣	كان "زيد" كاتباً فريق البيسبول فى المدرسة .	زيد "قائد
٤	زملاؤه فى العمل كانوا يلجئون إليه للتوجيه والمساعدة .	زيد "قائد
٥	ترك "زيد" المدرسة وانضم إلى البحرية لأنه "تعب من المدرسة".	زيد "لا يحب التعليم الرسمى
٦	لم يرغب "زيد" فى الالتحاق بدراسة مطلوبة .	زيد "لا يحب التعليم الرسمى

### بم تخبرنا هذه الأحداث الخمسة عن "زيد"؟

يبدو أن هناك أنماطاً أو أفكاراً رئيسة في حياة "زيد". البيانات التالية (التي يظهر تحتها خط في العمود الأيمن) تعتبر من الأحداث الهامة في حياة "زيد" وتوحى بالأفكار الرئيسة الثلاث المقابلة على اليسار :

إن تحديد هذه الأفكار الرئيسة يعتبر مثلاً لبلورة مفاهيم جديدة ذات علاقة بتحليل الموضوعات : فعليك أن تميز أو تبكر مواضيع مثل "جيد الأعمال الميكانيكية"، أو "لا يحب التعليم الرسمي"، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى (إضفاء معنى على بيانات "زيد") . إن معرفة هذه الأفكار الرئيسة قد تساعدك على اتخاذ قرارات أفضل بخصوص وظيفة "زيد". على سبيل المثال، فإنه من المحتمل أنك لن توصي بإعطائه تدريباً متقدماً في برمجة الحاسب الآلي ، ولكنك قد تفكر في ترقية ، ليصبح رئيس مجموعة أعمال الصيانة .

### التعرف على الجدارات : ما الذي تبحث عنه

تتمثل إحدى الطرق المنهجية لتنظيم تحليلات الموضوعات ذات العلاقة ببيانات الجدارة في النظر إلى رد الأفراد المتفوقين والمتوسطين على الأسئلة الرئيسة - في مقابلات الأحداث السلوكية.

١ - الحالة : هل يتحدث المتفوقون والمتوسطون عن نوعيات مختلفة من الأشياء في مقابلات الأحداث السلوكية؟ هل يركزون على أجزاء مختلفة من الوظيفة؟

مثال : منسوب مبيعات ، منسوب ائتمان بنكي

المتفوقون	المتوسطون
يتحدثون عن البيع : لقد رأيت أن اجتماع المراجعة السنوية فرصة لبيع المزيد من الخدمات.	يتحدثون عن النواحي الإدارية - والمحافظة على النظام في الأعمال الورقية : كنت مهتماً بالتحضيرات اللازمة لاجتماع المراجعة السنوية - هناك ترتيبات سفر بالنسبة لبعض المشاركين.



## مثال : مبرمجو الحاسب الآلى

المتوسطون	المتفوقون
يتحدثون عن الأجهزة وليس الأشخاص (التوجه نحو الأدوات):	يتحدثون عن احتياجات العملاء (التوجه نحو المستخدم) :
كان مصنف البيزيك (PH ٣٠/٢٠٠) بطيئاً جداً لذلك فقد اتجهت إلى لغة الحاسب الأساسية.	لقد سمعته يقول إنه يرغب أن تكون كل البيانات فى شكل بسيط بحيث يمكن وضعها فى صفحة واحدة.

عادة ما يستدل على جدارات المفهوم الذاتى من الطريقة التى يرى الناس بها أعمالهم (مثال : أنا مندوب مبيعات، مقابل أنا رجل إدارة).

٢ - المشاركون : هل ينظر المتفوقون والعاديون إلى علاقاتهم مع الناس والمعدات بطرق مختلفة؟ هل ينظرون إلى الآخرين بطريقة سلبية أم إيجابية؟

## مثال : استشاريو الإدمان والبلوماسيون والخبراء

المتوسطون	المتفوقون
يظهرون شعوراً سلبياً تجاه العملاء:	يظهرون تقديراً وتوقعات إيجابية من العملاء :
لنكن صريحين - لدينا الحثالة لا أكثر - ليس بوسعنا أن نقدم لهم أى شىء.	كانت تمر بمحنة ، ولكننى كنت أعلم أنها قوية وستملك زمام أمرها .

## مثال : استشاريون

المتوسطون	المتفوقون
لا يستطيعون إيجاد مغزى البيانات المعقدة . عادت إلينا بيانات المسح فى ست بوصات من أوراق الطباعة . مئات الصفحات من الإحصائيات، لم أستطع أن أخرج بئى مغزى منها. انتهى بنا الأمر إلى التخلص منها.	نوو قدرة عالية على التفكير الإدراكي : يرون الأفكار الرئيسة والأنماط فى البيانات المعقدة : كان لدينا حوالى أربعين لوحة قلاية تحتوى على خمسمائة ملاحظة تقريباً - لقد اختزلتها فى المشاكل الخمس الأساسية التى كانت المجموعة تواجهها.

مثال : مديرو تصنيع ، ضباط جيش ، طيارون

المتفوقون	المتوسطون
شديرو الاهتمام بالتفاصيل . يتصورون المسائل على شكل قوائم مراجعة ويقدرّون على التأثير على العديد من البنود الواردة في مهمة تخطيطية . ذوو قدرة عالية على التفكير المنطقي : ترتيب المهام في أولويات وفقاً لأهميتها وجدولتها في ترتيب منطقي :	يتحدثون عن المهام عبارات عامة وغامضة وتهكمهم التفاصيل . لا يضعون أولويات أو جداول مفصلة للمهام ولا يتبعون ترتيباً منطقياً في ذلك :
كانت هناك عشرون خطوة لجعل نظام ضخ وقود الملاحه الجوية جاهزاً للتفتيش (١) ... (٢) [ذكر كل العشرين]، لقد وضعت لها أولويات وكلفت فريقين بالعمل على أصعبها . كذلك فقد تبين لى أن بعض الخطوات يمكن إنجازها في وقت واحد! لذلك فقد وضعت جدولاً مكننا من إنهاء كل شيء في أقصر وقت.	أنا لا أنتهى من إدارة الأزمات. لا توجد طريقة للتخطيط المسبق. لذلك فانا أتعامل مع الأشياء يوماً بيوم.

٣ - الأفكار : هل هنالك فروقات بين المتفوقين والمتوسطين في طريقة تفكيرهم واستخدامهم للمفاهيم أو المعلومات ، وفي إيجاد مغزى للبيانات المعقدة وتذكر التفاصيل وتنظيم الأشياء في نظام منطقي؟

مثال : المصممون والمبتكرون

المتفوقون	المتوسطون
يعيشون في زخم من الأفكار العشوائية :	يفكرون بطريقة منطقية تجميعية ، يتقيدون بالنصوص .
رائع! بمجرد أن شرعت في تخيلها - اخضرار مغطى بالخمل وفيه هزاز داخلي .	أنا أعلم أن هناك ثلاثة أشكال رئيسة لهذا الزى: كتاب التصميم هنا بحوزتي .

## مثال : أصحاب الأعمال الحرة الصغرى

المتفوقون	المتوسطون
يفكرون فى الإنجاز وتجاوز الأهداف :	يفكرون فى النفوذ والتأثير على الآخرين والرفع من مكانتهم الذاتية :
• هدفى هو بلوغ (١١٠٪) من الحصص المقررة . لقد التزمت فى العام الماضى بالحصص المقررة، ولكننى لم أجد متعة كبرى فى تكرار نفس الهدف.	لقد أدركت أن الوسيلة للتأثير على المنافسين هى أن أقدم عرضاً مثيراً وسقيفة كبيرة فى المعرض التجارى ، وذلك ما فعلت على الرغم من أننى لم أكن بالفعل قادراً على تكلفتها.

وعلى العكس من ذلك فإن الأشخاص المتفوقين المبتكرين يفكرون بأسلوب متشعب وليس بأسلوب منطقي .

## مثال : المديرين وضباط الجيش

المتفوقون	المتوسطون
يفكرون فى التأثير على الآخرين من أجل إتمام الأعمال :	همهم أن يكونوا محبوبين ، أو أن ينجزوا العمل بأنفسهم بطريقة جيدة :
لقد استخدمت كل الطرق - أردت أن أقنعهم ليعملوا وقتاً إضافياً لإنهاء العمل. لقد خاطبت كبارياعهم ولكننى ضمنت ذلك الخطاب تهديداً خفياً حول إمكانية بقائنا دون شغل لو فقدنا العقد.	لم يكن بمقدورى أن أطلب منه البقاء ، كان اليوم عيد ميلاد ابنه، لن تحصل إلا على الكراهية بهذا الأسلوب. لقد قلت فى نفسى فليذهبوا إلى الجحيم. باستطاعتى أن أنفذ العمل بطريقة أسرع وأفضل مما لو طلبت منهم إنجازة.

٤ - الدافع : هل لدى المتفوقين والمتوسطين رغبات مختلفة؟ هل يرون الأحوال من وجهات نظر مختلفة؟

وعلى العكس فإن المديرين المتفوقين يفكرون فى النفوذ (القوة) وليس فى الإنجاز الشخصى (أى تولى القيام بالمهمة بأنفسهم) أو خلق الولاء (أى جعل الآخرين يحبونهم).

مثال : المديرين وضباط الجيش

المتفوقون	المتوسطون
يظهرون تحكماً عالياً في مشاعرهم : كنت أحس أنني أمر بحالة قلق لذلك فقد ذهبت لتناول القهوة ، والترييض حول المبنى إلى أن هدأت. وعندما عدت إلى الاجتماع كنت هادئاً ومتناسكاً.	لا يتحكمون في مشاعرهم . لقد انفجرت أعصابي ، قرعت المكتب بشدة وأمرت بأن يغرب عن وجهي.

مثال : أصحاب الأعمال الحرة والمديرين والمتالفون في كل المجالات تقريباً

المتفوقون	المتوسطون
سباقون : يأخذون زمام المبادرة. يقومون بأعمال غير روتينية لتحقيق الأهداف أو حل المشاكل ، ويثابرون (يتخذون إجراءات أو أكثر للتغلب على العقبات) عندما تعترضهم عراقيل : أرادت الانتقال - لقد كانت عاملة جيدة وأردت أن أستبقها . خاطبت شئون الموظفين هاتفياً فرفضوا رفضاً باتاً ، خاطبت الإدارة العليا فقالوا نفس الشيء . لم أتوقف عن تقديم الطلب ، ثم تذكرت أن لدى صديقاً في تكساس له بعض التفوذ على الإدارة العليا، وكان مديناً لي بجميل : خابرتة هاتفياً وقام بتمرير الأمر بقوة.	تفاعليون : لا يميلون إلى اتخاذ تصرفات غير روتينية ويستسلمون بدلاً من أن يزداد إصرارهم عندما تعترضهم عراقيل : لقد أرسلت طلباً خلال القنوات الرسمية : فرفضت إدارة شئون الموظفين . وبالتالي شرحت لها بكل تأن أنه ليس بوسعي إعانتها في هذه المسألة وأن الأمر خارج عن نطاقي .

٥ - المشاعر : هل يختلف المتفوقون والمتوسطون في مشاعرهم أو كيفية التعبير عنها والتحكم فيها؟

٦ - التصرفات : هل للمتفوقين والعاديين طرق ومهارات مختلفة في التعامل مع الأحوال أو الأشخاص المتشابهين؟

## مثال : موظفو الخدمات الإنسانية

المتوسطون	المتفوقون
لا يتفهمون مشاعر الآخرين ، ولا يلاحظونها ولا يظهرون حساسية تجاهها :	يظهرون مهارات الإصغاء للآخرين، خصوصاً التعاطف الصحيح، والحساسية تجاه مشاعر الآخرين وتفهمها .
ويحى إن كنت أعرف ماذا يدور بخلدك. يبدو أن بعض الناس لا يستطيعون الخروج من الأزمات بسلام.	كان يبدو منزعجاً - كنت أراه يتألم . وفرت له فرصة التحدث إلى .

## مثال : استشاريون ومديرون

المتوسطون	المتفوقون
يحققون إنجازات لأغراضهم الشخصية . يستخدمون النفوذ بطريقة تجعل الآخرين يشعرون أن الاستشارى أو المدير شخص قوى :	يحققون النتائج لمؤسساتهم (النفوذ المكيف اجتماعياً) أو يستخدمون النفوذ بطريقة تمكن (تحفز) الآخرين أو الاثنين معاً :
لقد تعمدت أن أُلْغِفَ بأكثر الأعمال ربحية ، وقمت بها على أحسن وجه ، وكان المجد والشكر من نصيبى ، وقد كنت موضع حسد الآخرين، ولكن هذا شأنهم.	لقد رتبته الأمر بحيث حاز الكل على التقدير ، لقد حفزت الفريق فعلاً، وأظهرت الوحدة أداءً طيباً .

٧ - النتائج : هل يقدم المتفوقون والمتوسطون نتائج مختلفة.

٨ - خصائص أخرى : قد تكون بعض الصفات أو الجدارات التى لم يتم التعبير عنها فى مقابلات الأحداث السلوكية واضحة لمجرى اللقاء وتشمل هذه الخصائص ما يلى :

أ. المظهر المادى : هل يختلف المتفوقون فى مظهرهم عن العاديين؟ هل يختلف لباسهم؟ هل تبدو عليهم علامات الشخصية القوية ، أو هيبة حضور مقابل ضعف التأثير لدى العاديين؟

مثال : النبلماسيون وضباط الشرطة

المتفوقون	المتوسطون
لديهم هبة حضور - لديهم حضور جسدى واضح: يفرضون الاحترام ... لباسهم غاية فى الأناقة ، يظهر التميز على محياهم .	مظهرهم الخارجى لا يوحى بانطباع معين

مثال : مديرو التصنيع وضباط الجيش

المتفوقون	المتوسطون
يظهرون العديد من أدوات التخطيط: قائمة أعمال اليوم - فهارس وملفات متابعة - رسوم متابعة... الخ.	ليست بحوزتهم أدوات التخطيط .

مثال : مسئول كبير بالحكومة ومعيد كلية ورئيس

المتفوقون	المتوسطون
جذابون وعفويون. يروون القصص بإقناع وتشويق ويبو عليهم الاستمتاع بالحوار .	يجدون صعوبة فى التحدث أو فى تذكر الوقائع أو روايتها ، كانوا غامضين ، يهتممون ويتلعثمون ، وتبدو عليهم قلة الراحة فى الحوار.

ب - الإطار المادى ، الموارد ووسائل المساندة : هل يختلف المتفوقون عن العاديين فى المحيط الذى تحت تصرفهم، مثل المكتب والموارد والكماليات؟

ح - وضوح البيان / أسلوب الحوار / الطلاقة اللفظية :

ومن الغريب أنه فى إحدى الدراسات المتعلقة بالناطقين باسم المؤسسات العامة، كانت الطلاقة مرتبطة سلبياً بالأداء ، فقد انتهى الأمر إلى أن الناطقين بأسماء المؤسسات والذين أظهروا باعاً فى الكلام متوسطون فى أدائهم .

وكما تبين هذه الأمثلة فإن تحليل الموضوعات عبارة عن مقارنة مستمرة ومقابلة بين نوى الأداء المتوسط والمتفوق ، وأن أى فارق قد يوحى بجدارة ما .

وقد يكون من المفيد أن ننظم ملاحظات الفروقات إلى ثلاثة أقسام رئيسة :

**\* ذهنى/ فكري :** المهارات المستخدمة فى خلق المعلومات أو الحصول عليها أو استخدامها، التعلم من التجربة، تحليل البيانات بموضوعية ، إعمال الرأى فى البدائل قصد اتخاذ الإجراء . ويعتبر استخدام المفاهيم واستنباطها والتفكير التحليلى والتفكير المنطقى والتفكير المتشعب كلها جدارات ذهنية/فكرية.

**\* التعامل مع الآخرين :** مهارات التعامل مع الآخرين وتفهمهم والتأثير عليهم مثل التعاطف الصحيح والتقدير والتوقعات الإيجابية ، والطلاقة اللغوية والقدرة على التحدث على الملأ ، كلها مهارات تعامل مع الآخرين.

**\* تحفيزى :** الحاجيات أو الدوافع التى تجعل الناس يرغبون فى القيام بشئء مختلف . دوافع الإنجاز والانتماء ودوافع النفوذ ، وكذلك التحكم فى المشاعر الذاتية كلها جدارات تحفيزية .

توضح الجدارات المذكورة أعلاه الخصائص التى ينبغى البحث عليها فى تحليل الموضوعات . هذه الأمثلة تعطى عدداً من المفاهيم التى من الممكن استخدامها تشخيصياً فى تحليل سجلات مقابلات الأحداث السلوكية.

ولا يزال التعريف الدقيق للجدارات يحتاج إلى قدرة ملحوظة على استنباط المفاهيم . وتعتبر الفوارق المتناهية الدقة فى الدلالة على معنى جدارة ما ، أو طريقة التعبير عنها - مهمة جداً فى التعرف على ما يستلزمه بالفعل القيام بالعمل على الوجه الصحيح .

على سبيل المثال ، قد يبدو نوو الأداء المتفوق فى وظيفة ما أكثر مثابرة من نوى الأداء المتوسط ، ولكن من المهم تحديد نوع المثابرة المقصود . هل المثابرة تنبع من دوافع الحاجة إلى القوة أم من الرغبة فى التأثير على الآخرين، أم الرغبة فى أن يبدو الشخص على صواب، أم أنها نوع من حب النظام الذى يصر على تجميع الأطراف السائبة ، أم أنها ببساطة حب الروتين ، والرغبة فى القيام بالأشياء بأسلوب تقليدى؟

هذا المستوى الأكثر عمقاً من التحليل مهم للغاية في التعرف على الجدارات الصحيحة. من المهم أيضاً التعرف على درجة الكفاءة المطلوبة أو قوتها. بعض الجدارات تعمل في خطوط منحنية : القليل جداً من الجدارة يؤدي إلى فشل الشخص ، ولكن الكثير جداً منها أيضاً ينشأ عن الفشل . وعلى سبيل المثال فإن مستوى معيناً من المهارات الكتابية مطلوب ليكون الموظف الاجتماعي فعالاً. فالمستوى المتدنى من جدارة تعبئة النماذج يعنى أن العميل لن يتسلم المنحة الاجتماعية، ولكن الموظف شديد الاهتمام بمعالجة النماذج يقضى وقتاً قصيراً مع العملاء لا يكفي لخدمتهم بفعالية ويُعت بالبرودة والبيروقراطية. إن تحديد الدرجة الصحيحة من المهارات الإدارية في هذه الحالة مهم للوقوف على الجدارات اللازم توفرها لدى موظف اجتماعي يؤدي عمله بفعالية.

### التعرف على الجدارات : كيفية البحث

ثبت أن أسلوب العمل الجماعي التالي يساعد الباحثين في التعرف على الجدارات. يتكون هذا الأسلوب من ثلاث خطوات تحليلية ومن أربع خطوات للتحقق.

#### الخطوات التحليلية :

١ - **تكوين فريق التحليل** : الوضع الأمثل أن يشتمل فريق تحليل موضوعات الجدارة على أربعة أشخاص على الأقل قاموا بإجراء مقابلات الأحداث السلوكية . فإذا استخدم عدد أقل من الباحثين في إجراء المقابلات ، فإنه قد يكون من المناسب إشراك محلي موضوعات من نوى الخبرة خلاف من أجرى المقابلات . وتفضيل من أجرى المقابلات راجع إلى أن خبرة إجراء المقابلة في حد ذاتها ، وملاحظة الأشخاص في ظروف عملهم تجعل عضو الفريق أكثر حساسية للفروق الدقيقة ولغة الأشخاص والوظائف محل الدراسة وثقافتهم .

٢ - **التحليلات الفردية للمقابلات** : يعمل أعضاء فريق التحليل أزواجاً : فيتسلم كل من المحللين سجلات مقابلات الأحداث السلوكية لخليط من أربعة إلى ستة مستجوبين متفوقين ومتوسطين تم سحبها من عينة من نصف المقابلات التي أجريت (بشرط ألا تقل عن عشر) . يجب أن يتسلم كل محلل بعضاً من المقابلات التي أجراها هو ،



وبعضاً مما تم عن طريق أعضاء آخرين فى الفريق . هذا يقلل من تحيز المحلل ، ولكنه يضمن تنوعاً فى وجهات نظر المحللين .

يعمل المحللون منفردين ، ويقرأ كل منهم السجل المخصص له ، ويحدد موضوعات الجدارات . ومن الممارسات الطيبة أن يوضع سطر تحت كل شئ فى المقابلة يوحى بموضوع جدارة ، ثم تُدون كل جدارة من قاموس الجدارة يتم التعرف عليها أو تشفر على هامش السجل مقابل الكلمات المسطر تحتها . يستخدم المحللون مسمياتهم الخاصة للموضوعات أو كلمات الاختصار (الواردة بين قوسين) بالنسبة لكل جدارة والمستوى الذى تدرج فيه تلك الجدارة .

ومن الممكن الاستفادة من التقنية الحديثة فى أسلوب التشفير عن طريق استخدام معالج كلمات متعدد النوافذ بحيث يكون سجل المقابلة فى إحدى النوافذ وقاموس الجدارة فى نافذة أخرى . ومن الممكن إذن نسخ أمثلة من كل جدارة من السجل إلى القاموس لتقديم أمثلة نموذجية لكل مستوى جدارة تم تشفيره ، ومن الممكن أيضاً تعديل القاموس وفق أحد العملاء ، وذلك بتكييف تعريف الجدارات ومستوياتها لتصف البيانات التى يتم تشفيرها .

يوضح الجدول (١-١٢) المحاولة الأولى من تحليل إحدى الوقائع من دراسة تتعلق بأساتذة الكليات. لاحظ الموضوعات التى بدأت تظهر "يلاحظ مشاكل الطلاب"، "الحساسية لمشاعر الطلاب".

"الحساسية لمشاعر الطلاب" هى عبارة أخرى يقصد بها تفهم الآخرين وتحتوى على جدارات مثل التعاطف الدقيق وإدراك الإشارات غير اللفظية والمعروف أنها تنبئ بالنجاح فى العديد من وظائف الخدمات البشرية ، ولكن "ربط الواجبات الأكاديمية باهتمامات الطلاب" مدخل جديد ؛ إذ قد يكون جدارة تنفرد بها مهنة التدريس. إن التعرف على هذه الجدارة فى البيانات الخام للوقائع الحرجة يعتبر مثلاً لـ "خلق المفاهيم". ومن الممكن أن تصبح لاحقاً مفهوم جدارة معروفاً وقابلاً للاستخدام فى تحليلات الموضوعات فى حالة أخرى ، إذا ما تم التحقق منها .

جدول (١٢-١) تحليل الموضوعات/التشفيري لسجل إحدى مقابلات الأحداث السلوكية

الواقعة	ملاحظات المحلل
صفحة ٩ المستجوب	
كان لدى إحدى الطالبات ، طالبة سوداء ، وكانت تجاهد ، كانت لديها رغبة حقيقية في التعلم - أعني أنها كانت بالفعل مثابرة ولكنها كانت تعاني مشكلة في التعبير . وكان من متطلبات المادة تقديم ورقة تقويمية . إن ذلك سيكون مشكلة حقيقية لها . في رحلة خارجية رأيتهما بمفردها فتحررت جانبياً نحوها دون أن يبدو ذلك متعمداً على قدر الإمكان وتلطفت معها قائلاً : كيف حالك يا ماجي؟ كيف تشعرين؟ ، ما هو انطباعك؟ وقالت من الدهش أنك سألتني لأن عشب الميرام الذي أشرت إليه أعاد إلى فعلاً بعض الذكريات التي كنت أود أن أنساها للتو .	يلاحظ مشاكل الطلبة (تفهم أ) تقدير وتوقعات إيجابية (تطوير ١) يلاحظ مشاكل الطلبة (تفهم أ) يلاحظ مشاكل الطلبة (تفهم أ) يدعو الطالب للحديث (معلومات ١ ، تفهم ب) يدعو الطالب للحديث (معلومات ١ ، تفهم ب)
إن عشب الميرام هو نوع من العشب له حد يشبه شفرة الحلاقة وينمو في المناطق الرملية ويعتبر أحد أول الأجزاء النباتية الرئيسية التي تثبت الرمال- لذلك فقول ما لفت نظري هو أنها تعلمت اسم نبات الميرام . ولكن طريقة ذكرها لذلك النبات كانت تتميز بحق المشاعر لدرجة أنني لم أتمكن أن أقول "حسناً" إذا لم يكن لديك مانع من إخباري ماذا كانت الذكريات؟ قالت إن الطريقة التي تنمو بها ذكرتني بحقول القطن في موطنني الميسيسيبي ، أنكر أمي وهي تجمع القطن وكيف أنها كانت تنصب قامتها بالكاد من فرط الإعياء ، وأنذكر كيف كانوا يحضرونني إلى الحقل كطفلة للمساعدة في جمع القطن . ولهذا السبب تركتهم وبحث إلى شيكاغو لأحاول أن أثبت ذاتي . لقد أثر في ذلك ، وقلت "حسناً هل اتخذت قراراً بخصوص الموضوع الذي سرف تتحدثين عنه في الورقة التقييمية . قالت : لا أنا في الواقع قلقة بشأنها . الحقيقة أنه ما كان من الممكن أبداً أن تخبرني أنها قلقة بشأن تلك الورقة . قلت : "لماذا لا تكتفين هذا الموضوع عن عشب الميرام وتربطينه بحقول القطن وبالتفكير الذي حدث ! لأنك لست في حقول القطن الآن ولكن والنك كانت هناك ، وهذا تغيير ، تكيف ، ونمو وتطور". آنذاك اتسعت عيناها مثل طبق اللبنة وقالت : "أنا سعيدة أنك قلت لي هذا ، فكرة طيبة . وانتهى الأمر بأن قامت بهذا فعلاً وقامت به على أحسن وجه .	الحساسية لمشاعر الطلبة (تفهم أ) يلاحظ إذا تعلم الطالب شيئاً يلاحظ ، حساس لمشاعر الطالب : تعاطف دقيق (تفهم أ) يدعو الطالب للتحدث عن المشاعر (معلومات ١ ، تفهم ب)
	الحساسية لمشاعر الطلبة (تفهم أ) دعوة الطلاب للتحدث عن المشاعر (معلومات ١ ، تفهم ب) الحساسية لمشاعر الطلبة (تفهم أ) ربط الواجبات الأكاديمية بخبرة الطالب (تفهم ٢٤٤ تطوير ٣) متفردة : يجعل الواجبات ذات معنى ، حساس لمشاعر الطلاب (تفهم ٢٢ ، ب) يحفز الطلاب يجعله يشعر بالقوة (تطوير ٥) تقدير وملاحظات إيجابية عندما يؤدي الطالب جيداً (تطوير ١)

(يبدأ محلو الموضوعات بفصل كل الموضوعات التي قد توحى بجدارات الأحداث العرجة من أستاذ بالكلية)

على سبيل المثال . قد يسبر المديرون الفعّالون مشاعر موظفيهم ، ثم يسندون إليهم أعمالاً تناسب مشاعرهم وميولهم.

من الممكن تشفير الواقعة أو التصرف أو الجملة لأكثر من جدارة . على سبيل المثال : أنا أقنعهم بأن يفعلوا أفضل من ذلك ، يتم تشفيرها لكل من جدارات **الأثر والتأثير** و**الإنجاز** ، ويتم وضع خط تحت العبارات الخاصة التي تشير إلى جدارة تم تشفيرها . عادة ما تشمل قصص نوى الأداء المتميز "جزئيات" جدارة \_ أى عدداً من الجدارات تستخدم سوياً لتحقيق مهمة ، أو للتعامل مع ظروف صعبة . يجب أن توصف هذه التراكيب فى نموذج الجدارة ، وتقدم تراكيب الجدارات أو خوارزمياتها معلومات هامة عن كيفية حصول نوى الأداء المتفوق على نتائج أفضل من نتائج المتوسطين ، وهى ذات فائدة قصوى عندما يطبق النموذج بهدف تطوير الأداء أو تحسينه.

ويتم تشفير الجدارات كلما ظهرت، ونحصل بذلك على بيانات عن التكرار ومستوى التدرج . على سبيل المثال يتمثل أحد الفوارق بين رجال المبيعات المتوسطين والمتفوقين فى معدل تكرار تعرفهم على الفرص واستغلالها. قد يذكر المتوسطون فرصة أو فرصتين من هذا القبيل فى مقابلة بحث مدتها ساعتان، فى حين يذكر المتفوقون ستاً أو ثمانى ؛ وقد لا يختلف مستوى تدرج التشفير لهذه الروايات ولكن معدلاً أعلى من تكرار التصرف يؤدي إلى نتائج أفضل .

تلخص موضوعات الجدارة على سجل موضوعات باستخدام (بطاقات ٥ × ٨) أو بتعديل مباشر على القاموس فى صورة استخدام معالج الكلمات . يُدون رقم صفحة السجل التى وُجد فيها الدليل على هذا الموضوع أمام الموضوع ، وتستخدم علامات تأشير للملاحظة عدد المرات التى تم فيها التعبير عن هذا الموضوع ، وتوضع دوائر حول أرقام الصفحات التى تحوى أحسن الأمثلة لكل موضوع (أو يتم نسخها فى القاموس). وعندما ينهى المحلل قراءة الأربعة أو الستة السجلات التى تم تكليفه بها فى البداية ، يتبادل السجلات مع المحلل الآخر الذى يعمل معه ، ويبدأ كل منهما مرة أخرى على حدة فى تحليل كل سجل جديد بنفس الطريقة . تولد هذه الطريقة أكبر عدد ممكن من موضوعات الجدارة باستخدام وجهات نظر جميع أعضاء الفريق.

على المحللين أيضاً ملاحظة الخوارزميات وهي القواعد الأساسية لتصرفات أو سياسات نوى الأداء المتفوق للتعامل مع المهام أو الظروف الصعبة ، والخوارزميات ليست جدارات ، ولكنها عادة ما تكون علامة على استخدام جدارتين أو أكثر سويّاً أو الواحدة تلو الأخرى .

وقد تتدرج الخوارزميات من البساطة "أحكم إدارة الصمولة بأصابعك ثم أتبعتها ثلاثة أرباع اللغة بالفتاح" - إلى التعقيد مثل (خريطة تدفق وهي مجموعة خطوات التي يجب اتخاذها الواحدة تلو الأخرى بهدف تنفيذ عملية صعبة)

ويوضح الجدول (٢-١٢) الفروقات في الجدارة الذهنية وجدارة التعامل مع الآخرين بين الفنيين المتوسطين والمتفوقين الذين يصلحون معدات فنية معقدة :

جدول (٢ - ١٢) جدارات فني إصلاح المعدات المتقدمة

المتفوق	المتوسط
<p>* يقابل المشغل الرئيسي :</p> <p>يتحدث بلغة المشغل .</p> <p>يتعامل بلباقة : "يهدئ" (تقدير إيجابي ، تعاطف)</p> <p>سياسة الاستعلام : الشواهد المصاحبة لظهور المشكلة (صوت، دخان أزرق).</p> <p>يستمع بدقة :</p> <p>أ. يحدد الكلمات الرئيسية.</p> <p>ب. يستجيب بإيجابية.</p> <p>* يجرب إصلاحات سريعة (افتراضات) .</p> <p>* ترتيب بحثي ذو شقين .</p> <p>* يعلم المشغل الرئيسي :</p> <p>كيف يتجنب المشكلة .</p> <p>كيف يصلح الخلل .</p>	<p>الخطوة ن : التشخيص :</p> <p>* ينظر إلى المُعدة.</p> <p>الخطوة و : الإصلاح</p> <p>* ترتيب تسلسلي للبحث .</p> <p>الخطوة ع : حديث الانصراف</p> <p>* إلى اللقاء.</p>

جدارات التعامل مع الآخرين : يبدأ فنى الإصلاح المتوسط بالنظر إلى المكنة أما فنى الإصلاح المتفوق فيبدأ بمقابلة مشغل المكنة المعطلة والتحدث إليه بلباقة دون استخدام المصطلحات الفنية ويتعاطف مع المشغل الذى يشتت غضباً لعدم تمكنه من إنهاء عمله. أحسن فنى إصلاح المعدات يستخدمون سياسة الاستعلام للتعرف على الحقائق المتصلة بكيفية تعطل المكنة ، والتي قد تساعد فى تشخيص المشكلة . بعد إصلاح المكنة ، ينصرف الفنى المتوسط قائلًا إلى اللقاء ، على حين يبقى الفنى المتفوق ليعلم مشغل المكنة كيفية تجنب المشكلة فى المستقبل أو كيفية إصلاحها بنفسه أو كليهما .

\* الجدارات الذهنية : يستخدم الفنى المتوسط تسلسلاً خطياً للبحث ، بمعنى أنه يبدأ باختبار النقطة الأولى المحتمل تلفها من المكنة ، ثم الثانية ، ثم الثالثة ، وهكذا حتى يجد المشكلة ، أما المتفوق فيستخدم الافتراضات ، (بما أن — إذاً) ، ليستدل على المشاكل من نمط تداعى أعراض التلف ، ثم يجرب إصلاحات سريعة . وذلك عادة ما يمكن الفنى من القفز إلى الحل الصحيح ، وتجنب جلسة اختبار تشخيصية طويلة. وعندما يستخدم أفضل الفنيين الاختبارات التشخيصية ! فإنهم يستخدمون تسلسلاً بحثياً ذا شقين . بمعنى أنهم يبدعون فى منتصف دورة تشغيل المكنة ، ويختبرون إلى الأمام والخلف ، وهذا يضيق البحث عن النقاط المحتملة للتعطل بمقدار النصف ، ثم يختبرون نصف النظام الذى ظهر فيه الإخفاق مختصرين بذلك نصف البحث مرة أخرى ، وتؤدي هذه الطريقة إلى تحديد المشكلة بطريقة هندسية وبكفاءة أكبر بكثير من البحث الخطى .

يوضح الشكل (١-١٢) خوارزمى التأثير الإدراكى لمدوبى المبيعات المتفوقين مقارنة بالتأثير الإدراكى للمتوسطين فى المناسبات التى يؤدي فيها مندوبو المبيعات زيارة لزبون محتمل دون سابق علم. عادة ما يقابل كل مندوبى المبيعات بالرفض المتكرر فى مثل هذه المناسبات ، ويشعر أصحاب الأداء المتوسط منهم باليأس (الإحساس) ويفكرون فى مدى تردى وظائفهم أو شركاتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم (الإدراك)، وتظهر ردة فعلهم فى تصرف "الهروب" (مثال الذهاب إلى البيت مبكراً ومحاولة النسيان وتجنب مشاعر الرفض). أما المتفوقون فإنهم لا يشعرون بشيء (بمعنى أنهم لا يظهرون تأثراً يذكر عندما يرفضون) ويفكرون فى كيفية حل المشكلة ، (أستطيع أن أقول إننى كنت أتحدث من الداخل مستخدماً الاسم الأول للزبون المحتمل ، متخطياً (السكرتارية) . ثم يتحركون فى اتجاه الهدف : "وهكذا فقد فعلت ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٦، ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١١٢، ١١٣، ١١٤، ١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦، ١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٧، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢، ١٥٣، ١٥٤، ١٥٥، ١٥٦، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١، ١٦٢، ١٦٣، ١٦٤، ١٦٥، ١٦٦، ١٦٧، ١٦٨، ١٦٩، ١٧٠، ١٧١، ١٧٢، ١٧٣، ١٧٤، ١٧٥، ١٧٦، ١٧٧، ١٧٨، ١٧٩، ١٨٠، ١٨١، ١٨٢، ١٨٣، ١٨٤، ١٨٥، ١٨٦، ١٨٧، ١٨٨، ١٨٩، ١٩٠، ١٩١، ١٩٢، ١٩٣، ١٩٤، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٧، ١٩٨، ١٩٩، ٢٠٠، ٢٠١، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٦، ٢٠٧، ٢٠٨، ٢٠٩، ٢١٠، ٢١١، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٧، ٢١٨، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣، ٢٣٤، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٣٨، ٢٣٩، ٢٤٠، ٢٤١، ٢٤٢، ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٤٦، ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٠، ٢٥١، ٢٥٢، ٢٥٣، ٢٥٤، ٢٥٥، ٢٥٦، ٢٥٧، ٢٥٨، ٢٥٩، ٢٦٠، ٢٦١، ٢٦٢، ٢٦٣، ٢٦٤، ٢٦٥، ٢٦٦، ٢٦٧، ٢٦٨، ٢٦٩، ٢٧٠، ٢٧١، ٢٧٢، ٢٧٣، ٢٧٤، ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٧٩، ٢٨٠، ٢٨١، ٢٨٢، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٢٩٤، ٢٩٥، ٢٩٦، ٢٩٧، ٢٩٨، ٢٩٩، ٣٠٠، ٣٠١، ٣٠٢، ٣٠٣، ٣٠٤، ٣٠٥، ٣٠٦، ٣٠٧، ٣٠٨، ٣٠٩، ٣١٠، ٣١١، ٣١٢، ٣١٣، ٣١٤، ٣١٥، ٣١٦، ٣١٧، ٣١٨، ٣١٩، ٣٢٠، ٣٢١، ٣٢٢، ٣٢٣، ٣٢٤، ٣٢٥، ٣٢٦، ٣٢٧، ٣٢٨، ٣٢٩، ٣٣٠، ٣٣١، ٣٣٢، ٣٣٣، ٣٣٤، ٣٣٥، ٣٣٦، ٣٣٧، ٣٣٨، ٣٣٩، ٣٤٠، ٣٤١، ٣٤٢، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٤٥، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٤٨، ٣٤٩، ٣٥٠، ٣٥١، ٣٥٢، ٣٥٣، ٣٥٤، ٣٥٥، ٣٥٦، ٣٥٧، ٣٥٨، ٣٥٩، ٣٦٠، ٣٦١، ٣٦٢، ٣٦٣، ٣٦٤، ٣٦٥، ٣٦٦، ٣٦٧، ٣٦٨، ٣٦٩، ٣٧٠، ٣٧١، ٣٧٢، ٣٧٣، ٣٧٤، ٣٧٥، ٣٧٦، ٣٧٧، ٣٧٨، ٣٧٩، ٣٨٠، ٣٨١، ٣٨٢، ٣٨٣، ٣٨٤، ٣٨٥، ٣٨٦، ٣٨٧، ٣٨٨، ٣٨٩، ٣٩٠، ٣٩١، ٣٩٢، ٣٩٣، ٣٩٤، ٣٩٥، ٣٩٦، ٣٩٧، ٣٩٨، ٣٩٩، ٤٠٠، ٤٠١، ٤٠٢، ٤٠٣، ٤٠٤، ٤٠٥، ٤٠٦، ٤٠٧، ٤٠٨، ٤٠٩، ٤١٠، ٤١١، ٤١٢، ٤١٣، ٤١٤، ٤١٥، ٤١٦، ٤١٧، ٤١٨، ٤١٩، ٤٢٠، ٤٢١، ٤٢٢، ٤٢٣، ٤٢٤، ٤٢٥، ٤٢٦، ٤٢٧، ٤٢٨، ٤٢٩، ٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢، ٤٣٣، ٤٣٤، ٤٣٥، ٤٣٦، ٤٣٧، ٤٣٨، ٤٣٩، ٤٤٠، ٤٤١، ٤٤٢، ٤٤٣، ٤٤٤، ٤٤٥، ٤٤٦، ٤٤٧، ٤٤٨، ٤٤٩، ٤٥٠، ٤٥١، ٤٥٢، ٤٥٣، ٤٥٤، ٤٥٥، ٤٥٦، ٤٥٧، ٤٥٨، ٤٥٩، ٤٦٠، ٤٦١، ٤٦٢، ٤٦٣، ٤٦٤، ٤٦٥، ٤٦٦، ٤٦٧، ٤٦٨، ٤٦٩، ٤٧٠، ٤٧١، ٤٧٢، ٤٧٣، ٤٧٤، ٤٧٥، ٤٧٦، ٤٧٧، ٤٧٨، ٤٧٩، ٤٨٠، ٤٨١، ٤٨٢، ٤٨٣، ٤٨٤، ٤٨٥، ٤٨٦، ٤٨٧، ٤٨٨، ٤٨٩، ٤٩٠، ٤٩١، ٤٩٢، ٤٩٣، ٤٩٤، ٤٩٥، ٤٩٦، ٤٩٧، ٤٩٨، ٤٩٩، ٥٠٠، ٥٠١، ٥٠٢، ٥٠٣، ٥٠٤، ٥٠٥، ٥٠٦، ٥٠٧، ٥٠٨، ٥٠٩، ٥١٠، ٥١١، ٥١٢، ٥١٣، ٥١٤، ٥١٥، ٥١٦، ٥١٧، ٥١٨، ٥١٩، ٥٢٠، ٥٢١، ٥٢٢، ٥٢٣، ٥٢٤، ٥٢٥، ٥٢٦، ٥٢٧، ٥٢٨، ٥٢٩، ٥٣٠، ٥٣١، ٥٣٢، ٥٣٣، ٥٣٤، ٥٣٥، ٥٣٦، ٥٣٧، ٥٣٨، ٥٣٩، ٥٤٠، ٥٤١، ٥٤٢، ٥٤٣، ٥٤٤، ٥٤٥، ٥٤٦، ٥٤٧، ٥٤٨، ٥٤٩، ٥٥٠، ٥٥١، ٥٥٢، ٥٥٣، ٥٥٤، ٥٥٥، ٥٥٦، ٥٥٧، ٥٥٨، ٥٥٩، ٥٦٠، ٥٦١، ٥٦٢، ٥٦٣، ٥٦٤، ٥٦٥، ٥٦٦، ٥٦٧، ٥٦٨، ٥٦٩، ٥٧٠، ٥٧١، ٥٧٢، ٥٧٣، ٥٧٤، ٥٧٥، ٥٧٦، ٥٧٧، ٥٧٨، ٥٧٩، ٥٨٠، ٥٨١، ٥٨٢، ٥٨٣، ٥٨٤، ٥٨٥، ٥٨٦، ٥٨٧، ٥٨٨، ٥٨٩، ٥٩٠، ٥٩١، ٥٩٢، ٥٩٣، ٥٩٤، ٥٩٥، ٥٩٦، ٥٩٧، ٥٩٨، ٥٩٩، ٦٠٠، ٦٠١، ٦٠٢، ٦٠٣، ٦٠٤، ٦٠٥، ٦٠٦، ٦٠٧، ٦٠٨، ٦٠٩، ٦١٠، ٦١١، ٦١٢، ٦١٣، ٦١٤، ٦١٥، ٦١٦، ٦١٧، ٦١٨، ٦١٩، ٦٢٠، ٦٢١، ٦٢٢، ٦٢٣، ٦٢٤، ٦٢٥، ٦٢٦، ٦٢٧، ٦٢٨، ٦٢٩، ٦٣٠، ٦٣١، ٦٣٢، ٦٣٣، ٦٣٤، ٦٣٥، ٦٣٦، ٦٣٧، ٦٣٨، ٦٣٩، ٦٤٠، ٦٤١، ٦٤٢، ٦٤٣، ٦٤٤، ٦٤٥، ٦٤٦، ٦٤٧، ٦٤٨، ٦٤٩، ٦٥٠، ٦٥١، ٦٥٢، ٦٥٣، ٦٥٤، ٦٥٥، ٦٥٦، ٦٥٧، ٦٥٨، ٦٥٩، ٦٦٠، ٦٦١، ٦٦٢، ٦٦٣، ٦٦٤، ٦٦٥، ٦٦٦، ٦٦٧، ٦٦٨، ٦٦٩، ٦٧٠، ٦٧١، ٦٧٢، ٦٧٣، ٦٧٤، ٦٧٥، ٦٧٦، ٦٧٧، ٦٧٨، ٦٧٩، ٦٨٠، ٦٨١، ٦٨٢، ٦٨٣، ٦٨٤، ٦٨٥، ٦٨٦، ٦٨٧، ٦٨٨، ٦٨٩، ٦٩٠، ٦٩١، ٦٩٢، ٦٩٣، ٦٩٤، ٦٩٥، ٦٩٦، ٦٩٧، ٦٩٨، ٦٩٩، ٧٠٠، ٧٠١، ٧٠٢، ٧٠٣، ٧٠٤، ٧٠٥، ٧٠٦، ٧٠٧، ٧٠٨، ٧٠٩، ٧١٠، ٧١١، ٧١٢، ٧١٣، ٧١٤، ٧١٥، ٧١٦، ٧١٧، ٧١٨، ٧١٩، ٧٢٠، ٧٢١، ٧٢٢، ٧٢٣، ٧٢٤، ٧٢٥، ٧٢٦، ٧٢٧، ٧٢٨، ٧٢٩، ٧٣٠، ٧٣١، ٧٣٢، ٧٣٣، ٧٣٤، ٧٣٥، ٧٣٦، ٧٣٧، ٧٣٨، ٧٣٩، ٧٤٠، ٧٤١، ٧٤٢، ٧٤٣، ٧٤٤، ٧٤٥، ٧٤٦، ٧٤٧، ٧٤٨، ٧٤٩، ٧٥٠، ٧٥١، ٧٥٢، ٧٥٣، ٧٥٤، ٧٥٥، ٧٥٦، ٧٥٧، ٧٥٨، ٧٥٩، ٧٦٠، ٧٦١، ٧٦٢، ٧٦٣، ٧٦٤، ٧٦٥، ٧٦٦، ٧٦٧، ٧٦٨، ٧٦٩، ٧٧٠، ٧٧١، ٧٧٢، ٧٧٣، ٧٧٤، ٧٧٥، ٧٧٦، ٧٧٧، ٧٧٨، ٧٧٩، ٧٨٠، ٧٨١، ٧٨٢، ٧٨٣، ٧٨٤، ٧٨٥، ٧٨٦، ٧٨٧، ٧٨٨، ٧٨٩، ٧٩٠، ٧٩١، ٧٩٢، ٧٩٣، ٧٩٤، ٧٩٥، ٧٩٦، ٧٩٧، ٧٩٨، ٧٩٩، ٨٠٠، ٨٠١، ٨٠٢، ٨٠٣، ٨٠٤، ٨٠٥، ٨٠٦، ٨٠٧، ٨٠٨، ٨٠٩، ٨١٠، ٨١١، ٨١٢، ٨١٣، ٨١٤، ٨١٥، ٨١٦، ٨١٧، ٨١٨، ٨١٩، ٨٢٠، ٨٢١، ٨٢٢، ٨٢٣، ٨٢٤، ٨٢٥، ٨٢٦، ٨٢٧، ٨٢٨، ٨٢٩، ٨٣٠، ٨٣١، ٨٣٢، ٨٣٣، ٨٣٤، ٨٣٥، ٨٣٦، ٨٣٧، ٨٣٨، ٨٣٩، ٨٤٠، ٨٤١، ٨٤٢، ٨٤٣، ٨٤٤، ٨٤٥، ٨٤٦، ٨٤٧، ٨٤٨، ٨٤٩، ٨٥٠، ٨٥١، ٨٥٢، ٨٥٣، ٨٥٤، ٨٥٥، ٨٥٦، ٨٥٧، ٨٥٨، ٨٥٩، ٨٦٠، ٨٦١، ٨٦٢، ٨٦٣، ٨٦٤، ٨٦٥، ٨٦٦، ٨٦٧، ٨٦٨، ٨٦٩، ٨٧٠، ٨٧١، ٨٧٢، ٨٧٣، ٨٧٤، ٨٧٥، ٨٧٦، ٨٧٧، ٨٧٨، ٨٧٩، ٨٨٠، ٨٨١، ٨٨٢، ٨٨٣، ٨٨٤، ٨٨٥، ٨٨٦، ٨٨٧، ٨٨٨، ٨٨٩، ٨٩٠، ٨٩١، ٨٩٢، ٨٩٣، ٨٩٤، ٨٩٥، ٨٩٦، ٨٩٧، ٨٩٨، ٨٩٩، ٩٠٠، ٩٠١، ٩٠٢، ٩٠٣، ٩٠٤، ٩٠٥، ٩٠٦، ٩٠٧، ٩٠٨، ٩٠٩، ٩١٠، ٩١١، ٩١٢، ٩١٣، ٩١٤، ٩١٥، ٩١٦، ٩١٧، ٩١٨، ٩١٩، ٩٢٠، ٩٢١، ٩٢٢، ٩٢٣، ٩٢٤، ٩٢٥، ٩٢٦، ٩٢٧، ٩٢٨، ٩٢٩، ٩٣٠، ٩٣١، ٩٣٢، ٩٣٣، ٩٣٤، ٩٣٥، ٩٣٦، ٩٣٧، ٩٣٨، ٩٣٩، ٩٤٠، ٩٤١، ٩٤٢، ٩٤٣، ٩٤٤، ٩٤٥، ٩٤٦، ٩٤٧، ٩٤٨، ٩٤٩، ٩٥٠، ٩٥١، ٩٥٢، ٩٥٣، ٩٥٤، ٩٥٥، ٩٥٦، ٩٥٧، ٩٥٨، ٩٥٩، ٩٦٠، ٩٦١، ٩٦٢، ٩٦٣، ٩٦٤، ٩٦٥، ٩٦٦، ٩٦٧، ٩٦٨، ٩٦٩، ٩٧٠، ٩٧١، ٩٧٢، ٩٧٣، ٩٧٤، ٩٧٥، ٩٧٦، ٩٧٧، ٩٧٨، ٩٧٩، ٩٨٠، ٩٨١، ٩٨٢، ٩٨٣، ٩٨٤، ٩٨٥، ٩٨٦، ٩٨٧، ٩٨٨، ٩٨٩، ٩٩٠، ٩٩١، ٩٩٢، ٩٩٣، ٩٩٤، ٩٩٥، ٩٩٦، ٩٩٧، ٩٩٨، ٩٩٩، ١٠٠٠، ١٠٠١، ١٠٠٢، ١٠٠٣، ١٠٠٤، ١٠٠٥، ١٠٠٦، ١٠٠٧، ١٠٠٨، ١٠٠٩، ١٠١٠، ١٠١١، ١٠١٢، ١٠١٣، ١٠١٤، ١٠١٥، ١٠١٦، ١٠١٧، ١٠١٨، ١٠١٩، ١٠٢٠، ١٠٢١، ١٠٢٢، ١٠٢٣، ١٠٢٤، ١٠٢٥، ١٠٢٦، ١٠٢٧، ١٠٢٨، ١٠٢٩، ١٠٣٠، ١٠٣١، ١٠٣٢، ١٠٣٣، ١٠٣٤، ١٠٣٥، ١٠٣٦، ١٠٣٧، ١٠٣٨، ١٠٣٩، ١٠٤٠، ١٠٤١، ١٠٤٢، ١٠٤٣، ١٠٤٤، ١٠٤٥، ١٠٤٦، ١٠٤٧، ١٠٤٨، ١٠٤٩، ١٠٥٠، ١٠٥١، ١٠٥٢، ١٠٥٣، ١٠٥٤، ١٠٥٥، ١٠٥٦، ١٠٥٧، ١٠٥٨، ١٠٥٩، ١٠٦٠، ١٠٦١، ١٠٦٢، ١٠٦٣، ١٠٦٤، ١٠٦٥، ١٠٦٦، ١٠٦٧، ١٠٦٨، ١٠٦٩، ١٠٧٠، ١٠٧١، ١٠٧٢، ١٠٧٣، ١٠٧٤، ١٠٧٥، ١٠٧٦، ١٠٧٧، ١٠٧٨، ١٠٧٩، ١٠٨٠، ١٠٨١، ١٠٨٢، ١٠٨٣، ١٠٨٤، ١٠٨٥، ١٠٨٦، ١٠٨٧، ١٠٨٨، ١٠٨٩، ١٠٩٠، ١٠٩١، ١٠٩٢، ١٠٩٣، ١٠٩٤، ١٠٩٥، ١٠٩٦، ١٠٩٧، ١٠٩٨، ١٠٩٩، ١١٠٠، ١١٠١، ١١٠٢، ١١٠٣، ١١٠٤، ١١٠٥، ١١٠٦، ١١٠٧، ١١٠٨، ١١٠٩، ١١١٠، ١١١١، ١١١٢، ١١١٣، ١١١٤، ١١١٥، ١١١٦، ١١١٧، ١١١٨، ١١١٩، ١١٢٠، ١١٢١، ١١٢٢، ١١٢٣، ١١٢٤، ١١٢٥، ١١٢٦، ١١٢٧، ١١٢٨، ١١٢٩، ١١٣٠، ١١٣١، ١١٣٢، ١١٣٣، ١١٣٤، ١١٣٥، ١١٣٦، ١١٣٧، ١١٣٨، ١١٣٩، ١١٤٠، ١١٤١، ١١٤٢، ١١٤٣، ١١٤٤، ١١٤٥، ١١٤٦، ١١٤٧، ١١٤٨، ١١٤٩، ١١٥٠، ١١٥١، ١١٥٢، ١١٥٣، ١١٥٤، ١١٥٥، ١١٥٦، ١١٥٧، ١١٥٨، ١١٥٩، ١١٦٠، ١١٦١، ١١٦٢، ١١٦٣، ١١٦٤، ١١٦٥، ١١٦٦، ١١٦٧، ١١٦٨، ١١٦٩، ١١٧٠، ١١٧١، ١١٧٢، ١١٧٣، ١١٧٤، ١١٧٥، ١١٧٦، ١١٧٧، ١١٧٨، ١١٧٩، ١١٨٠، ١١٨١، ١١٨٢، ١١٨٣، ١١٨٤، ١١٨٥، ١١٨٦، ١١٨٧، ١١٨٨، ١١٨٩، ١١٩٠، ١١٩١، ١١٩٢، ١١٩٣، ١١٩٤، ١١٩٥، ١١٩٦، ١١٩٧، ١١٩٨، ١١٩٩، ١٢٠٠، ١٢٠١، ١٢٠٢، ١٢٠٣، ١٢٠٤، ١٢٠٥، ١٢٠٦، ١٢٠٧، ١٢٠٨، ١٢٠٩، ١٢١٠، ١٢١١، ١٢١٢، ١٢١٣، ١٢١٤، ١٢١٥، ١٢١٦، ١٢١٧، ١٢١٨، ١٢١٩، ١٢٢٠، ١٢٢١، ١٢٢٢، ١٢٢٣، ١٢٢٤، ١٢٢٥، ١٢٢٦، ١٢٢٧، ١٢٢٨، ١٢٢٩، ١٢٣٠، ١٢٣١، ١٢٣٢، ١٢٣٣، ١٢٣٤، ١٢٣٥، ١٢٣٦، ١٢٣٧، ١٢٣٨، ١٢٣٩، ١٢٤٠، ١٢٤١، ١٢٤٢، ١٢٤٣، ١٢٤٤، ١٢٤٥، ١٢٤٦، ١٢٤٧، ١٢٤٨، ١٢٤٩، ١٢٥٠، ١٢٥١، ١٢٥٢، ١٢٥٣، ١٢٥٤، ١٢٥٥، ١٢٥٦، ١٢٥٧، ١٢٥٨، ١٢٥٩، ١٢٦٠، ١٢٦١، ١٢٦٢، ١٢٦٣، ١٢٦٤، ١٢٦٥، ١٢٦٦، ١٢٦٧، ١٢٦٨، ١٢٦٩، ١٢٧٠، ١٢٧١، ١٢٧٢، ١٢٧٣، ١٢٧٤، ١٢٧٥، ١٢٧٦، ١٢٧٧، ١٢٧٨، ١٢٧٩، ١٢٨٠، ١٢٨١، ١٢٨٢، ١٢٨٣، ١٢٨٤، ١٢٨٥، ١٢٨٦، ١٢٨٧، ١٢٨٨، ١٢٨٩، ١٢٩٠، ١٢٩١، ١٢٩٢، ١٢٩٣، ١٢٩٤، ١٢٩٥، ١٢٩٦، ١٢٩٧، ١٢٩٨، ١٢٩٩، ١٣٠٠، ١٣٠١، ١٣٠٢، ١٣٠٣، ١٣٠٤، ١٣٠٥، ١٣٠٦، ١٣٠٧، ١٣٠٨، ١٣٠٩، ١٣١٠، ١٣١١، ١٣١٢، ١٣١٣، ١٣١٤، ١٣١٥، ١٣١٦، ١٣١٧، ١٣١٨، ١٣١٩، ١٣٢٠، ١٣٢١، ١٣٢٢، ١٣٢٣، ١٣٢٤، ١٣٢٥، ١٣٢٦، ١٣٢٧، ١٣٢٨، ١٣٢٩، ١٣٣٠، ١٣٣١، ١٣٣٢، ١٣٣٣، ١٣٣٤، ١٣٣٥، ١٣٣٦، ١٣٣٧، ١٣٣٨، ١٣٣٩، ١٣٤٠، ١٣٤١، ١٣٤٢، ١٣٤٣، ١٣٤٤، ١٣٤٥، ١٣٤٦، ١٣٤٧، ١٣٤٨، ١٣٤٩، ١٣٥٠، ١٣٥١، ١٣٥٢، ١٣٥٣، ١٣٥٤، ١٣٥٥، ١٣٥٦، ١٣٥٧، ١٣٥٨، ١٣٥٩، ١٣٦٠، ١٣٦١، ١٣٦٢، ١٣٦٣، ١٣٦٤، ١٣٦٥، ١٣٦٦، ١٣٦٧، ١٣٦٨، ١٣٦٩، ١٣٧٠، ١٣٧١، ١٣٧٢، ١٣٧٣، ١٣٧٤، ١٣٧٥، ١٣٧٦، ١٣٧٧، ١٣٧٨، ١٣٧٩، ١٣٨٠، ١٣٨١، ١٣٨٢، ١

الشكل (١ - ١٢) الثقة بالنفس في مبيعات الزيارة التي لم يسبقها إعلام

الحادث — الشعور — الإبراك — الفعل  
المتوسطون  
الرفض — الإحباط — يلوم - نفسه — لاشيء  
اليأس - المنتج أو الهروب  
- الوظيفة (العودة مبكراً إلى المنزل)  
(من المستحيل تأديتها)  
يبون حل المشكلة  
المتفوقون  
الرفض — (لاشياء) — حل المشكلة — المباشرة  
نس لم تجدي . وهكذا فقد فعلت  
يمكنني تجربة ١ . ١ -  
٢ ، ٣ ، .. ٢ -  
٣ -

يمكن استخدام الخوارزميات لتكوين اختبارات محددة مثل الثقة بالنفس ( المقياس ب - التعامل مع الفشل : غياب الخوف من الرفض وأسلوب التعبير الإيجابي). وتزداد فائدة الخوارزميات عند إعداد التدريب اللازم لتعليم الموظفين الجدد أو المتوسطين تصرفات نوى الأداء المتفوق (مثال : التدريب على حل المشكلات بكفاءة أو التغلب على النفور من الزيارة "بالنسبة لمدنوبي مبيعات الزيارات التي لم يسبقها تحضير" - وكل هذه تعتبر في جوهرها علاجاً إدراكياً للإحباط).

٣ - تحليل الموضوعات : الجدارات كما يراها فريق تحليل الموضوعات : يتقابل فريق المحللين في جلسات ممتدة طوال اليوم لمناقشة موضوعات الجدارة التي تم التعرف عليها عن طريق التحليلات الفردية للسجلات وتوثيقها. يصف كل محلل الموضوعات التي وجدها بالتناوب ، ويكون كل موضوع تتم مناقشته إما خاصية لذوى الأداء المتفوق (مواضيع إيجابية) ، أو خاصية لذوى الأداء المتوسط (مواضيع سلبية)، أو خاصية للجميع (مواضيع استهلاكية) . ويجب أن تعرض كل خاصية مقترحة عن طريق الفريق على هيئة بنود سلوكية محددة ، وتُقرأ شواهد الموضوعات من السجلات أو تعلق على لوحات قلابة أو الاثنان معاً .

أما الجدارات المتفردة ، وهى تلك التى لا توجد فى القاموس الشامل ، فإنها تشرح ، ثم تضاف بعد ذلك إلى قاموس الجدارة الشامل إما فى مستوى خاص من جدارة معروفة وإما كجدارة جديدة ، ويمكن تقديم الجدارات الجديدة ببساطة على شكل وجود مؤشر سلوكى أو غيابه ، أو على هيئة تدريج أبسط الفوارق الملحوظة المشابهة لتلك فى قاموس الجدارة فى أفضل الحالات . (انظر التعليمات الخاصة بإعداد تدريج أبسط الفوارق الملحوظة فى الفصل الثالث تطوير قاموس الجدارة).

ثم يتولى فريق المحللين اختزال بنود الجدارة فى أقل عدد من مجموعات الجدارات يمكن أن يشمل كل البنود الموجودة ، وعادة ما يكون كل محلل قد استخدم كلمات مختلفة لوصف البنود ، أو استنباط الجدارات المتفردة أو كليهما بطريقة مختلفة نوعاً ما ، ومهمة المحللين الحقيقية فى اجتماعات تعريف الجدارة هى المناقشة والاتفاق على أفضل الكلمات والنوع لوصف كل مجموعة جدارات ومواضيعها .

إن إعمال الفكر فى البيانات المشفرة ، وإقحامها فى القاموس الشامل يتطلب الحكمة والتجربة وتفهم العميل. وفيما يلى قائمة من الأسئلة التى يجب التمعن فيها :

- \* هل البيانات قابلة للتصديق؟ تأكد من عدم وجود أى قيم مفقودة أو غير عادية .
- \* هل تظهر بعض الجدارات المعينة مجمعة فى أنماط؟ على سبيل المثال ، قد يكون كل التفكير التحليلى فى نموذج المبيعات ، أو أغلبه منصّباً على التأثير والإقناع ، أو تفهم المؤسسة ، ولكن هذا يختلف تماماً عن نموذج الفنى الذى يكون أغلب التفكير التحليلى لديه منصّباً على موضوعات فنية .
- \* ما هى الجدارات الأكثر أهمية؟ تعتبر درجة الأهمية جمعاً بين معدل تكرارها وتبعات غيابها وفوائدها والاحتياج المستقبلى لها باعتبار الاتجاه الإستراتيجى للشركة. ومن المفيد التفكير فى نتائج الوقائع التى كانت فيها الجدارات حاضرة أو غائبة.
- \* هل هناك نمط لكيفية ظهور الجدارة؟ هل هى موجودة عند أغلب نوى الأداء المتميز، أم القليل منهم فقط؟ هل هى غائبة عند أغلب نوى الأداء المتوسط أو البعض منهم فقط؟
- \* أى الجدارات أو المستويات تشمل أغلب البيانات؟ ينبغى حذف الجدارات أو المستويات التى لا تظهر إلا نادراً ، أو التى ليس لها علاقة بالموضوع . والقوائم الطويلة

للجدارات أقل نفعاً من القوائم القصيرة التي تركز على أكثر البنود أهمية. من القواعد الأساسية الجيدة (قاعدة ميلر الرقم السحري (٧) زائد أو ناقص (٢)(٣) . إن أكثر نماذج الجدارة فعالية هي تلك التي تحتوي قائمة من الجدارات تراوح بين سبع إلى تسع جدارات تكون ذات أهمية قصوى .

\* كيف تستخدم الجدارات في الوظيفة محل الدراسة؟ هل المبادرة تشمل كلاً من "استغلال الفرص" و"منع ظهور المشاكل" أم هي في معظم الأحوال "منع ظهور المشاكل"؟ يجب اعتبار أسئلة مشابهة حتى تعاد كتابة كل جدارة ومؤشر سلوكي ليعكس كيفية ظهورها في الوظيفة. (على سبيل المثال) الجدول (٢ - ١٢) يقدم نموذج جدارة مطوراً لأساتذة الكلية. لاحظ أن الجدارات في هذا النموذج تبدو مختلفة تماماً عن التدريع الشامل ، لقد كُتبت أوصاف مستوى التدرج في القاموس الشامل لتغطية أكبر عدد ممكن من الوظائف المختلفة ، ولا يمكن لهذه التعريفات أن تعطى التحديد والاتجاه اللازم لنموذج سيتم استخدامه للتطوير أو تحسين الأداء.

لقد تم تلخيص نتائج فريق التحليل في نموذج جدارة كما يظهر في الجدول (٢ - ١٢) ، ويتم ترتيب مجموعات الجدارة والجدارات والمؤشرات السلوكية في كتاب شفرة الجدارات (قاموس الجدارة) ، وتوفر المؤشرات السلوكية لمستوى الجدارة المصحوبة بالأمثلة معياراً لتشفير وجود جدارة ما في إحدى سجلات مقابلات الأحداث السلوكية .

**خطوات التحقق :** إذا كان نموذج الجدارة سيستخدم في البحث أو الاختيار، فمن الممكن إضافة خطوات تحسينية للتحقق تهدف إلى تنقيح قاموس الجدارة وتطوير الوثائقية البيئية للمقيمين .

٤ - **الاختبار الأولي لنظام تشفير الجدارة - التشفير الفردي :** يتسلم كل زوج من المحللين نسخاً من كتاب الشفرة ونسخاً من سجلات مقابلات الأحداث السلوكية التي لم يسبق تشفيرها. يشفر كل محلل السجلات المخصصة له موضحاً الاسم المختصر للجدارة من كتاب الشفرة بعد كل ملاحظة في السجل كما يوضح الجدول (١-١٢) .



المجلد (٣-١٢) نموذج الجدارة للمدرسين والمعلمين الناجعين في برامج التعليم الأكاديمي غير التقليدية

المؤشرات	الجدارات
<p>(+) تقدير إيجابي : يعبر عن وجهة النظر القائلة إن الطالب المتوسط قادر، يتعرف على قدرات الآخرين ويؤكددها .</p> <p>(+) يعبر عن وجهة النظر القائلة إن الطلاب قادرين على التغيير.</p> <p>(+) يسمح بالتعديلات التي يجريها الطالب على الخطة الدراسية عندما تكون متوافقة مع الأهداف التعليمية للطلاب.</p> <p>(-) تقديرات سلبية : يعبر عن وجهة النظر القائلة إن الطلاب أغبياء وغير قادرين على التغيير، يعامل الطلاب بازدراء، يحدد نقاط ضعف الطلاب دون اقتراح طرق للمساعدة .</p> <p>(-) يعبر عن توقعات سلبية مسبقة عن الآخرين وشخصياتهم وإمكاناتهم.</p> <p>(+) يمكن الوصول إليه: يجعل نفسه متاحاً للطلاب ذوي القدرات المتوسطة والمتفوقة.</p> <p>(+) يعبر عن وعيه بمشاعر الطلاب.</p> <p>(-) لا يتذكر تفاصيل الإيجابيات والسلبيات في تعامله مع طالب ما .</p> <p>(-) يضع مشاغله الخاصة ومصالحته وأهدافه قبل مصالح الطلاب .</p> <p>(-) تطابق مقاييسه مقاييس المعاهد التقليدية أو المعاهد المتميزة .</p>	<p>١ - التوجه نحو الطالب</p> <p>أ - لديه توقعات إيجابية من الطالب</p> <p>ب - يبدي اهتماماً بمشاكل الطلاب</p>

٥ - اجتماع المحللين للتوفيق بين التشفيرات : تجتمع الفرق المكونة من المحللين لمناقشة تشفيراتهم وللتوفيق بين الخلافات والموافقة على التشفير لكل سجل مقابلة. تؤدي هذه العملية إلى مزيد من التحسين على كتاب شفرة الجدارة. على سبيل المثال : يتم شذب معايير التعرف على وجود الجدارة لزيادة موثوقية المُشَفِّر. تُراجع مسودة كتاب الشفرة حتى تشمل هذه التحسينات.

٦ - التحليل الإحصائي للعينات الأولية من مقابلات الأحداث السلوكية : يتم تحليل تشفير عينة من المقابلات إحصائياً لاستجلاء ما يلي ( أ ) هل وصل المشفرون إلى مستوى مقبول للموثوقية بين المقيمين؟ ( ب ) ما هي الموضوعات التي يتميز بها ذوو

الأداء المتفوق عن نوى الأداء المتوسط؟ تُشفر الموضوعات التي تظهر في كل من نوى الأداء المتوسط والمتفوق على أنها استهلاكية .

من الممكن تكرار الخطوات الخامسة والسادسة مرات عديدة حتى تصل تعريفات كتاب شفرة الجدارات إلى قدر من التفصيل يكفي للحصول على موثوقية بين المقيمين والتفريق بين نوى الأداء المتفوق والمتوسط.

٧ - **تشفير بقية مقابلات الأحداث السلوكية :** يتم تحقيق النسخة المنقحة من كتاب الشفرة عن طريق إسناد درجة على بقية سجلات مقابلات الأحداث السلوكية. (أى جميع السجلات التي لم تؤخذ في الاعتبار في الخطوات من الأولى حتى الخامسة) . عادة ما يتم اختبار اثنين من أعضاء فريق المقابلات الأساسى لتقييم هذه السجلات . يقوم المقيمان بتقييم هذه السجلات بون معرفة ما إذا كان السجل محل التقييم يخص صاحب أداء متفوق أو متوسط ، ثم يتقابلان فقط لمناقشة الحالات المستعصية أو الأمثلة التي يصعب تشفيرها.

٨ - **التحليل الإحصائى النهائى :** يتم إجراء التحليل الإحصائى على الدرجات المسندة على سجلات مقابلات الأحداث السلوكية فى عينة التحقق : للنظر فيما إذا كان كتاب شفرة الجدارات يفرق فعلاً بين نوى الأداء المتفوق والمتوسط . يوضح الجبول (٤-١٢) تحليلاً إحصائياً لأساتذة الكلية. بعد ذلك يتم تحليل البيانات من جميع المقابلات لمزيد من التنقيح للجدارات ولوضعها فى مجموعات.

٩ - **إعداد كتاب شفرة الجدارة النهائى للوظيفة :** يتم إعداد كتاب شفرة الجدارة النهائى ، ويشمل تعريفات محددة لكل جدارة مع قواعد وأمثلة تفصيلية لإسناد الدرجات مأخوذة من سجلات مقابلات الأحداث السلوكية .

جدول (٤-١٢) التحليل الإحصائي لجدارات مدرس الجامعة

الأممية t-test	قوة الجدارة		الجدارة
	عينة الدراسة ن = ١٦	عينة المراجعة ن = ١٤	العينة الإجمالية ن = ٣٠
	٣,٨	٢,٩ -	** ٤,٩١
١ - التوجه نحو الطالب :			
أ - لديه توقعات إيجابية عن الطلاب	٣,٧	٢,٥ -	** ٢,٩٩
ب - يولي اهتماماً بمشاغل الطلاب .			
٢ - التوجه نحو التعلم الإنساني :			
أ - يقدر العملية التعليمية .	٣,٨	٠,٩	** ٤,٢٨
ب - ينظر إلى المطومات المتخصصة على اعتبارها مورداً .	٠,٨	٠,٣ -	** ٣,٥١
٣ - خلق إطار يساعد على تعليم الكبار:			
أ - يعمل على فهم الإطار المرجعي للطلاب .	٢,٣	١,١	** ٣,٤٨
ب - يعمل على خلق الثنائية والاكفة .	٢,٦	٠,٤	** ٤,٢٤
ج - يحاسب الطلاب إلى أقصى اهتماماتهم التعليمية .	١,٩	٠,٤ -	** ٤,٤٣
٤ - الربط بين الأهداف التعليمية وتحليل احتياجات الطلاب :			
أ - يتقصى المعلومات عن الطلاب باستمرار .	٤,٦	٠,٩	** ٣,٩٧
ب - يشخص .	٤,٣	١,٣	** ٣,٩٦
ج - يعطى وصفاً للتصرفات .	٣,٨	١,١	** ٣,٥٣
٥ - تسهيل العملية التعليمية :			
أ - يربط علم التدريس باهتمامات الطلاب .	٣,٩	١,٦	** ٣,٠٣
ب - يهيكل العمليات من أجل تيسير التعلم الفعال لدى الطلبة .	٤,٣	٠,٧	** ٤,٨٠
ج - يتكيف مع احتياجات المواقف .	١,٣	٠,١	** ٣,٢٣
د - يستجيب للعلامات غير التعبيرية .	١,٨	٠,٥	** ٢,٢٥

\* احتمال ذيلي واحد :  $P < 0.01$

## تحليل بيانات الهيئة وبيانات المسح الإحصائي ونظام الخبرة والملاحظة

تستخدم بيانات هيئة الخبراء والمسح الإحصائي ونظام الخبرة والملاحظة : لتأكيد الاستنتاجات المستقاة من مقابلات الأحداث السلوكية وإضافة أى جدارة مفقودة [اختياري]. يوضح الجدول (٥-١٢) مصفوفة تجميعية للجدارات حسب مصادر البيانات. تُقسم الجدارات التي تم التعرف عليها بواسطة كل مصدر بيانات إلى : مرتفعة (٣) ومتوسطة (٢) ، ومنخفضة (١) ، أو غائبة (صفر) ، وذلك بالنسبة لأهميتها في التنبؤ بالأداء المتفوق أو المتوسط في الوظيفة. ومن الممكن إعطاء أوزان نسبية لمصادر البيانات حسب ثقة الباحثين في طريقة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة. على سبيل المثال ، في الجدول (٥-١٢) تم إعطاء الأوزان الآتية: ٢٠ لبيانات مقابلات الأحداث السلوكية و ١٠٠ لبيانات الهيئة و ١٠ لكل من بيانات المسح الإحصائي ونظام الخبرة. ومن الممكن استخدام جدول المصفوفة التجميعية لحساب الدرجات الإجمالية لكل جدارة من "صفر" (غير موجودة) إلى "١٠٠٠" (موجودة وحازية بأهمية مرتفعة في جميع مصادر البيانات)، كما يمكن استخدام الجدول في تصنيف الجدارات المطلوبة للأداء المناسب والأداء المتفوق في ترتيب تنازلي حسب الأهمية. وبذلك يمكن للمحللين النظر بمزيد من الثقة لتلك الجدارات التي تشير كل المصادر إلى أهميتها لأداء العمل بشكل جيد.

كما توفر الاختلافات بين البيانات المستمدة من مصادر متباينة معلومات هامة. على سبيل المثال قد تشير بيانات نظم الخبرة إلى أن جدارة ما يجب أن تكون موجودة، ولكنها لم تظهر في بيانات مقابلات الأحداث السلوكية أو الهيئة أو المسح الإحصائي . وحيث إن نظام الخبرة يعتمد على قاعدة بيانات مكونة من جميع التحليلات السابقة لوظائف مشابهة في مؤسسات أخرى ، فإن هذا يعني أن نوى الأداء المتفوق في المؤسسة العميلة في خاصة يفتقدون هذه الجدارة التي يحتمل وجودها لدى نوى الأداء المتفوق في المؤسسات المنافسة ، وتعتبر هذه بالطبع معلومات تنافسية قيمة بالنسبة للمؤسسة العميلة : حتى تقوم بالاختيار ، أو التدريب على الجدارة المفقودة للمحافظة على تنافسياتها.

أما إذا أظهرت بيانات الهيئة والمسح الإحصائي التي تعتبر أفضل تقديرات المؤسسة لمتطلبات الوظيفة - أن جدارة ما بعينها تعتبر هامة ، في حين لم تظهر هذه الجدارة في مقابلات الأحداث السلوكية لذوى الأداء المتفوق - فإن ذلك قد يعنى أن هذه الجدارة جدارة متبناة لا يُحتاج إليها لأداء العمل على وجه طيب ، أو أنها جدارة مطلوبة في المستقبل ، أو أنها جدارة تحظرها إدارة المؤسسة أو ثقافتها ، وفى هذه الحالات يقوم نظام الخبرة بدور المرجح ، فإذا ظهر أن الجدارة ضرورية لأداء أعمال شبيهة فإنه يجب أخذ هذه الجدارة بعين الاعتبار فى الاختيار والتدريب. أما إذا لم تكن مطلوبة لهذا أو ذاك فإن ذلك يعنى أنها قيمة مفترضة نظرياً فى المؤسسة ، ولا تعبر عن احتياج فعلى للأداء الفعال أو المتفوق ، وإذا ما أظهرت الشواهد أن عوامل تنظيمية تعمل لطمس هذه الجدارة المطلوبة أو غيرها ، فقد يتم اللجوء إلى التدريب الإدارى ، أو إلى تدخلات تهدف إلى التطوير التنظيمى .

الجدول (٥-١٢) جدول المصفوفة النجمية لبيانات نموذج الجدارة

الجدارة	المقابلات	المسح البيانى	الهيئة	نظام الخبرة	الملخص
المدى	منخفض (ض) = ١ مرتفع (ع) = ٣	منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ١	منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ٣	منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ٣	منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ١
متوسط (ط) متفوق (ق) الوزن	ط ٢ ق ٢	ط ١ ق ١	ط ١.٥ ق ١.٥	ط ١ ق ١	ط ١٦.٥ ق ١٦.٥
بواقع الإنجاز المبادرة الترتيب والتنظيم	٢ ٣ ١ ٣ ١ ٢	١ ٠.٦١١ ٠.٨٥ ٠.٧٢ ٠.٢ ٠.٤٤	١ ٣ ٢ ٣ ٢ ١	٣ ٣ ١ ٢ ١ ٢	٠.٥٢٦ ١.٠٠ ٠.٤٩٨ ٠.٩٣٤ ٠.٤٣٠ ٠.٤٥٣

## شكل مقترح لتقارير نماذج الجدارة

بعد الوصف المختصر لأسلوب الدراسة وجب تقديم الجدارات فى مجموعات (عناقيد)، من الممكن تجميع الجدارات باتباع طريقة من الطرق الآتية:

\* **مجموعات القاموس** : مثلما ظهر فى الفصول من الثالث إلى التاسع : جدارات متعلقة بالإنجاز أو بالنفوذ ، أو جدارات ذهنية أو جدارة التعامل مع الآخرين (الانتماء) وجدارة الإدارة الذاتية .

\* **مهام الوظيفية أو المسئوليات الوظيفية** : على سبيل المثال، يمكن تجميع الجدارات فى نموذج المشرف من الصنف الأول على عدة اعتبارات هى : إدارة الذات ، وإدارة شخص آخر وإدارة المجموعات.

المجموعة الأولى : إدارة الذات (الإنجاز ، النموذج الذهنى لحل المشكلات - الجدارات الداخلية للفرد والتي لا تشمل الآخرين)

المجموعة الثانية : إدارة شخص آخر (التوجيه والتأثير على كل فرد بمفرده والعلاقات مع الآخرين)

المجموعة الثالثة : إدارة الآخرين (مهارات التأثير على الآخرين)

\* **التسلسل المنطقى فى الزمن** : على سبيل المثال ، الخطوات المتتالية فى البيع الاستشارى : التسلسل المنطقى هو الحصول على البيانات أولاً ، ثم تجميع البيانات فى أنماط ذات مغزى... وهكذا.

المجموعة الأولى : البيع الاستشارى :

الجدارة الأولى : تجميع البيانات من مصادر مختلفة ومتعددة (البحث عن المعلومات ، المبادرة)

المؤشر الأولى : الاتصال بعدد (س) من الأصدقاء فى الصناعة كل أسبوعين للسؤال: "ما الجديد؟"

الجدارة الثانية : تحديد الحاجيات أو الفرص الجديدة للسوق (استنباط المفاهيم، تمييز الأنماط)

المؤشر الأول :

والطريقة المثلى هي أن تدرج كل جدارة على درجات مقاييس أبسط الفروق الملحوظة ، مع تعريف مؤشر سلوكي لكل مستوى ومثال أو أكثر لمستوى الجدارة مستمد من بيانات مقابلات الأداء السلوكي مع وضع خط تحت الكلمات المقيّمة أو إظهارها. ولا يمكن إعطاء الأمثلة حقها من الأهمية ، فالأمثلة المنقولة حرفياً تجعل نموذج الجدارة حياً ، وتنقل التفاصيل الدقيقة لكيفية استخدام الجدارة في الوظيفة من خلال الثقافة الخاصة بالمؤسسة ومناخها ، وتوفر النواذر الموضحة لأسلوب ذوى الأداء المتفوق في معالجة أصعب المواقف مادة قيمة لنشر نتائج الدراسة والتدريب.

ومن الممكن استخدام الرسومات أو الجداول لتوضيح اختلاف جدارات المتفوقين والمتوسطين . ومن الممكن استخدام مصفوفة مثل الموضحة في الجداول (٥-١٢) للمقارنة بين الجدارات المعروفة عن طريق أساليب جميع مختلفة. ويوضح الشكل (٢-١٢) الفارق بين مديري الجودة الشاملة المتفوقين والمتوسطين على كل من مستوى التوجه لخدمة العملاء ومعدل تكرار ذلك المستوى .

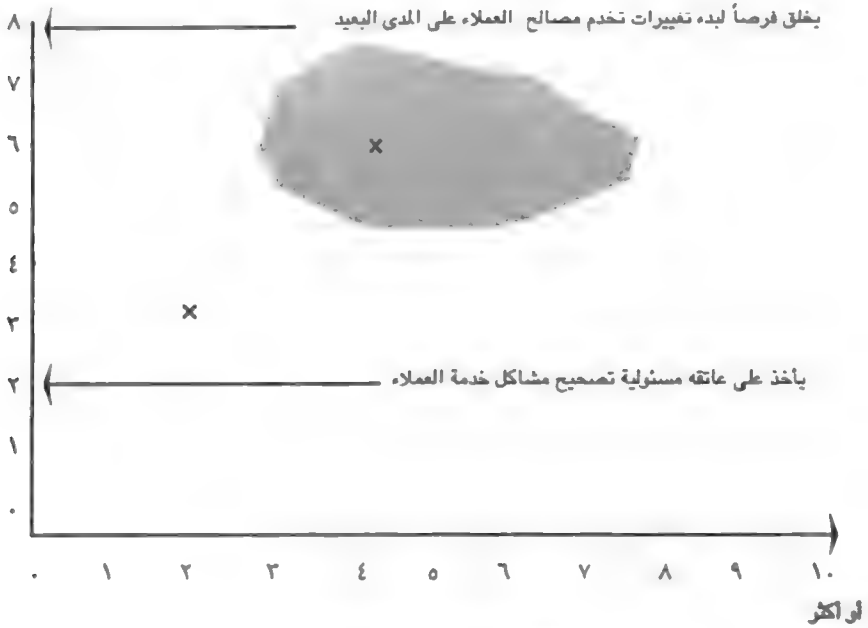
وتشمل تحليلات البيانات الإضافية التي توفر توضيحات أكثر ما يلي :

\* مسؤوليات الوظيفة على هيئة مصفوفة جدارات توضح نوعية الجدارات المطلوبة لأداء أى جزء من الوظيفة . من الممكن أيضاً توضيح العلاقة بين الجدارات وبين سلوك الوظيفة ونتائجها على نموذج السريان السببي مثل الموضح فى شكل (٢-٢) . ويمكن النظر إلى الجدارة من منطلق أرقام مسؤوليات الوظيفة بغرض تقييم المخاطر: وذلك يعنى انعكاس غياب جدارة ما على الأداء الوظيفي .

\* الخوارزميات ، أو القواعد الأساسية المحددة أو أسرار المهنة التى يستخدمها نوو الأداء المتفوق لبلوغ غاياتهم (انظر الخوارزميات التى يستخدمها فنى إصلاح المعدات التقنية المقدمة فى الجداول ٢-١٢).

شكل (٢-١٢) الفارق بين مديري الجودة الشاملة المنفوقين والمتوسطين

مستوى التوجه  
لخدمة العملاء



معدل التكرار في المقابلة الواحدة

الوسط الحسابي والنطاق بالنسبة لنوى الأداء المتوسط

الوسط الحسابي والنطاق بالنسبة لنوى الأداء المتفوق

الوسط الحسابي

\* العقبات الحائلة دون تحسين الأداء مثل : العوامل الإدارية ، أو الهيكلية ، أو الثقافية للمؤسسة التي قد تقمع التعبير عن الجدارة في الوظائف الحالية أو المستقبلية. وتقدم دراسات الجدارات - خصوصاً بيانات مقابلات الأحداث السلوكية - ثروة من المعلومات للتشخيص التنظيمي ، فإذا أوضحت هذه البيانات بالحاجة إلى تغييرات إدارية أو هيكلية أو تغييرات تهدف إلى تطوير المؤسسة ، فإن هذه المشاكل يجب أن تناقش في التقرير.



يجب أن تشمل تقارير الجدارة توصيات للتطبيقات الخاصة بالموارد البشرية التي قد تضيف قيمة للمؤسسة. ويقدم الجزء الخامس أمثلة للاختيار ، وإدارة الأداء ، والتخطيط المتتالي ، والتطوير ، والتعويضات ، ونظم المعلومات ، باستخدام بيانات الجدارة .

## الهوامش

١ - انظر

Glaser, B. & Straus, A. (1967), **The discovery of Grounded Theory**, Chicago: Aldine; Straus, A., & Corbin, J. (1990), **Basics of Qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, Newbury Park, CA : Sage.

Miller, G. A. (1956), The magical number seven, plus or minus - ٢ two: Some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**. 63, 81-97.

**الجزء الرابع**  
**نتائج الأبحاث:**  
**نماذج جدارة شاملة**



## الفصل الثالث عشر المهن الفنية والتخصصية

### مقدمة الفصول من الثالث عشر إلى السابع عشر

لا تصف أغلب النماذج الأصلية سوى السلوكيات التي تميز نوى الأداء المتفوق من نوى الأداء المتوسط ، فجميع السلوكيات والخصائص المذكورة في تلك النماذج كانت أكثر انتشاراً لدى نوى الأداء المتفوق منها لدى نوى الأداء المتوسط. إن غياب خاصية ما عن أحد النماذج قد يعنى إما أن هذه الخاصية لا تنطبق على تلك الوظيفة ، أو أنها (على العكس من ذلك) كانت شرطاً أساسياً أدنى متوفراً في جميع شاغلي الوظيفة. وعادة ما يكون لدينا بعض الإحساس بنوى الحالين ينطبق في وضع ما، وذلك اعتماداً على دراسة سجلات المتوسطين ونقاشات الهيئة التي سبقت العديد من النماذج.

وحيث إن أغلب النماذج الحديثة تصف خصائص الأداء المتوسط (الجدارات الاستهلاكية أو المعتادة أو الحد الأدنى المطلوب) والأداء المتفوق، فإن مصدر اللبس هذا سوف يتلاشى مستقبلاً.

لا تنطبق النماذج الشاملة على أى منصب انطباقاً تاماً، وهى لا تعدو أن تكون أساساً للمقارنة بين المجموعات. كذلك تُستخدم النماذج الشاملة لمقارنة الوظائف الجديدة بها (مثال : هذه الوظيفة تختلف عن وظيفة مدير المبيعات العادى من هذه الناحية). كما توفر مقارنة النماذج بين عدد من المناصب المتشابهة في شركات مختلفة وفي سنوات مختلفة - وسيلة للتأكد من النتائج ، فإذا ثبت أن هذه الميزات خاصة بالمتفوقين من مشرفى الصف الأول في العديد من الحالات، فإن بمقدورنا أن نكون واثقين من صحة هذه النتائج .

### إجراءات تشفير النماذج

لقد تم تقسيم النماذج الأصلية للجدارة من ثلاث إلى ست مجموعات تحوى كل مجموعة اثنتى عشرة إلى سبع وعشرين جدارة ولكل جدارة ثلاثة إلى سبعة مؤشرات

سلوكية وأمثلة (مقولات من المقابلات) وأوصاف وتوضيحات . وكان لبعض النماذج العديد من الأمثلة والتوضيحات في حين كان البعض يخلو منها ، أو لا يحتوى إلا على القليل منها .

تم تشفير نماذج الجدارة المتوفرة إلى قائمة اشتملت على ( ٣٥٠ ) مؤشراً سلوكياً شاملاً ، ثم تمت مطابقة هذه المؤشرات مع تدريجات أبسط الفوارق الملحوظة التي تم تقديمها في الجزء الثاني . كذلك فقد قام فريق من المشفرين المدربين ، كل منهم متخصص في إحدى مجموعات الجدارة بتشفير النماذج بأكملها (المؤشرات السلوكية والجدارات والأمثلة ... الخ) مباشرة إلى التدريجات الشاملة ، وبذلك أصبحت هذه النماذج المشفرة (المعاد توينها) جاهزة للمقارنة مع بعضها البعض ، وقد اتبعت الإجراءات التالية في إعادة توين نماذج الجدارة الأصلية :

تم تشفير المؤشرات السلوكية والأمثلة والوصف إلى كل الجدارات ، وقد استُخدم مسمى الجدارة الأصلية للإشارة إلى نية كاتب النموذج وليس كقيد نهائي ، فالجدارة التي سُميت "إدارة المجموعات" والتي كانت تشتمل في الوقت نفسه على مؤشرات من مقياس القيادة تم تشفيرها للجدارتين معاً . كما أن المؤشر السلوكي الواحد قد يُشفر لجدارتين اثنتين ، فمثلاً: "البحث عن أفكار الآخرين وتعليقاتهم من أجل تحسين إنتاجية الفريق" يمكن تشفيره لكل من العمل الجماعي ( "البحث عن تعليقات الآخرين" ) ، والتوجه نحو الإنجاز ( " ...من أجل تحسين إنتاجية الفريق" ) . والتوجه نحو الإنجاز تم تشفيره لكل من الكفاءة الشخصية ، وجهود تحسين أداء الفريق أو المجموعة أو الآخرين ، وقد ميّز دليل التشفير النهائي بين التوجه نحو الإنجاز الشخصي والتوجه نحو الإنجاز للآخرين (مكيف اجتماعياً) .

تم تقسيم دليل التشفير بأكمله إلى خمس مجموعات من الجدارات المترابطة ، وشفرها شخص متخصص في هذه المجموعة ، وقد أدى هذا إلى تحقيق المزيد من الدقة ، علاوة على زيادة عدد التكرارات للتشفير حيث لاحظ المتخصصون وجود مستويات منخفضة من إحدى الجدارات في قصص يُظهر موضوعها الرئيسي مستوى أعلى في جدارة أخرى .

كانت الوحدة التي تم استخدامها فى تسجيل التصرف المعاد تدوينه هى الجدارة الأصلية ؛ فقد تم تسجيل كل مؤشر سلوكى مرة واحدة لكل جدارة أصلية (بالرغم من أن المؤشر السلوكى الذى يظهر فى أكثر من جدارة أصلية يسجل مرة ثانية). وهكذا فإذا نُوِّن نفس التصرف السلوكى كمؤشر وتم وصفه، وظهر بعد ذلك فى مثالين وكان هذا كله فى إطار الجدارة الأصلية، فإنه سوف يَنوِّن مرة واحدة فقط. وقد عادت هذه القاعدة اختلاف التقارير فى درجة التفصيل فيما بينها (وحتى باستخدام هذه القاعدة فإن بعض النماذج احتوت على ضعف أو ضعفى الملاحظات الموجودة فى نماذج أخرى)، كما جعلت التفسير أكثر موثوقية.

### تفسير تكرارات المؤشرات

احتوت أغلب الجدارات الأصلية عند تفسيرها إلى القوائم الشاملة على عناصر من بعض الجدارات الشاملة ؛ لذلك ، ولأنه قد تم تفسير كل مستوى من مستويات المقاييس (أى المؤشرات السلوكية) لكل جدارة أصلية ظهر فيها، فإن كل مؤشر أو مستوى من مستويات التدرج قد لا يظهر مطلقاً ، أو قد يتكرر ظهوره مرات متعددة فى شفرة نموذج ما ، وقد يتم تفسير واحد من مستويات القياس لجدارة ما (المؤشرات السلوكية) ، أو تفسير العديد منها فى النموذج . علاوة على ذلك فإن محررى النماذج يميلون إلى محاولة تنظيم جداراتهم ؛ بحيث يكون هناك عدد متقارب من الأمثلة لكل جدارة ، فإذا كانت معظم الأمثلة تتعلق بالتفكير ، فسوف تكون هناك بعض الجدارات الذهنية التى تختلف عن بعضها البعض خلافاً دقيقة ، على حين قد تُجمَع كل جهود التأثير -على سبيل المثال أيضاً- فى جدارة واحدة . وكذلك إذا كانت الوظيفة تتعلق أساساً بالعلاقات مع العملاء ، فقد تكون هناك جدارتان أو ثلاث جدارات يمكنها أن تتطابق مع المقياس الشامل لخدمة العملاء (مثلاً: التركيز على حاجيات العملاء ، والشراكة مع العميل ، وإضافة قيمة لنظام العميل). وبذلك فإن هذه العوامل تعنى أن عدد (تكرار) المؤشرات أو مستويات القياس لإحدى الجدارات يعطى دلالة على أهمية تلك الجدارة فى الأداء المتفوق فى العمل .

وقد اعتمدت نقاشات أنواع معينة من الوظائف فى الفصول التالية على تحليل

المؤشرات السلوكية الشاملة ومستويات المقاييس لعدد من النماذج فى كل قسم ، وقد تمت فى هذا التحاليل إضافة جميع المؤشرات من جميع النماذج ذات الصلة بالموضوع ، واستخدمت النسب المئوية من المجموع الإجمالى لحساب التكرار ، وبالتالي فإن النماذج الغنية بالتفاصيل ضُمَّت مؤشرات سلوكية شاملة أكثر ، وبالتالي فإن وزنها يتجاوز نسبياً وزن النماذج الأقل ثراءً وتفصيلاً ، ويبدو هذا التمييز الوزنى مناسباً ، حيث إن لدينا مزيداً من الثقة فى دقة قراءة النماذج الغنية بالأمثلة والوصف .

إن استخدام النسب المئوية للنماذج كمقياس للتكرار سهل مقارنة النماذج ذات المستويات المتفاوتة فى التفاصيل، إلا أنه عرقل إلى حد ما المقارنة بين الوظائف البسيطة والمعقدة ؛ حيث قد تحتاج وظيفة ما إلى جدارات أكثر من وظيفة أخرى. وفى هذه الحالة، فإن النسبة المئوية للجدارات الأخرى سوف تُخفض بالضرورة كلما ضُمَّت جدارات أخرى .

وبالرغم من أننا سنستخدم تكرارات المؤشرات كمعوض لأهمية الجدارة فى الفصول التالية إلا أن أهمية الجدارة فى التطبيقات العملية عبارة عن خليط من التكرارات مع تقديرات المتخصصين لكل من :

\* العواقب السلبية المترتبة عن عدم توفر الجدارة .

\* درجة أهمية الفوائد المتوقعة من استخدام الجدارة فى هذه الوظيفة .

\* المتطلبات المستقبلية للوظيفة ، وفقاً لتغييرات مناخ العمل المتوقعة وللتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

لقد تم تعريف الفنيين/المتخصصين على أنهم الأشخاص المساهمون الذين يشمل عملهم استخدام معلومات فنية (لا خدمات إنسانية) ، وتشمل الوظائف التى تمت دراستها مطورى برامج الحاسب الآلى ، والمهندسين ، وعلماء البحوث التطبيقية ، ووظائف فنية فى قسم الائتمان البنكى .

ويتعامل الفنيون/المتخصصون أساساً مع مشاكل متعلقة بالمعدات أو الأرقام أو العمليات المادية ، وليس عمليات التعامل مع الآخرين ومشاكلهم ؛ لذلك فإنه من الغريب

أن تظهر ربيع الخصائص المميزة للأداء المتفوق في مجموعات العلاقات الإنسانية والإدارية : فافضل فنيى أو متخصصى العلوم البحتة يستخدمون مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعى لأداء وظائفهم الفنية .

### النموذج الشامل للأفراد المساهمين

حيث إن هذا النموذج يشمل قطاعاً عريضاً من عمال المعلومات، فإن استخدامه الأساسى هو المقارنة بين جدارات عمال المعلومات من ناحية ، وجدارات المديرين ، أو متخصصى الخدمات الإنسانية ، أو مندوبى المبيعات ونحوهم من ناحية ثانية.

وقد تمت مناقشة الجدارات فى ترتيب تنازلى حسب أهميتها فى تمييز الفنيين المتخصصين المتفوقين (انظر جدول ١-١٣) . كذلك فقد تم وصف السلوكيات النمطية الخاصة بكل جدارة على حدة فى ترتيب تنازلى حسب الأهمية ، وتقاس الأهمية بتكرار ظهور الجدارة فى مجموعة من نماذج الفنيين والمهنيين .

الجدول (١-١٣) نموذج الجدارة الشامل للمتخصصين

الجدارة	الوزن *
التوجه نحو الإنجاز يقيس الأداء . يقوم بتحسين النتائج . يضع أهدافاً صعبة التحقيق . يجدد .	xxxxxx
الأثر والتأثير يستخدم الإقناع المباشر والعلاقات والأرقام . يقدم عرضاً مهياً وفقاً للحضور . يُظهر الاهتمام بالسمعة المهنية .	xxxxxx
التفكير الإبراكى يميز التصرفات الرئيسة والمشاكل الخفية . يربط بين المعطيات ويضعها فى أنماط .	xxxxx
التفكير التحليلى يستيق العوائق .	xxxxx



## تابع للمجمول (١ - ١٣)

الجدارة	الوزن
يقسم المشكلة إلى أجزاء بطريقة منظمة. يخرج استنتاجات منطقية. يدرك العواقب ويتبعات الأمور.	
<b>المبادرة</b>	xxxx
يؤثر على حل المشاكل. يواجه المشاكل قبل أن يُطلب منه ذلك.	
<b>الثقة بالنفس</b>	xxx
يعبر عن الثقة في أحكامه الخاصة. يبحث عن التحديات والاستقلالية.	
<b>تقهم الآخرين</b>	xxx
يتفهم توجهات الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم.	
<b>الاهتمام بالنظام</b>	xx
يتقصى وضوح الأدوار والمعلومات . يتأكد من جودة العمل أو المعلومات . يحتفظ بالسجلات .	
<b>البحث عن المعلومات</b>	xx
يتعامل مع العديد من المصادر . يقرأ الدوريات ، الخ.	
<b>العمل الجماعي والتعاون</b>	xx
يطلب المساهمات والتفكير الجماعي . ينسب الفضل لأهل الفضل.	
<b>الخبرة</b>	xx
يطور المعلومات الفنية ويستخدمها. يستمتع بالعمل الفني ويتقاسم الخبرات.	
<b>التوجه لضمة العملاء</b>	x
يستكشف الحاجات الكامنة ويلبيها.	

• يشير الوزن إلى التكرارات النسبية التي تميز بموجبها كل جدارة نوى الأداء المتفوق عن نوى الأداء المتوسط. انظر صفحة ٢٢٣ "تفسير تكرارات المؤشرات".

## التوجه نحو الإنجاز

التوجه نحو الإنجاز هو أحد أكثر الخصائص تمييزاً للمساهمين الفنيين المتفوقين. وينصب معظم التركيز على قياس الأداء أو النتائج مقارنة بمقياس التميز (إنجاز أ.٢)، وعلى تحسين العائد أو الأداء بطريقة أو بأخرى (إنجاز أ.٤):

التنبؤ هو جزء من الوظيفة الهندسية ، وقد درجت على مراجعة تنبؤاتي السابقة لمعرفة مدى دقتي فيها . بإمكانك مراجعة الواقع ومقارنته بتنبؤاتك أو توقعاتك ، فإذا وجدت الواقع مختلفاً عن توقعاتي ؛ فإنني أبذل جهدي للرجوع إلى الماضي لمعرفة السبب ؛ لأن ذلك قد يساعدني في جعل توقعاتي أكثر دقة في المستقبل .

ومن المعهود أيضاً الالتزام بمواصفات معينة، بما في ذلك مواعيد الإنجاز (إنجاز ٢.١) ، وتشمل بعض المناصب وضع تحديات تكون قابلة للتنفيذ (إنجاز أ.٥) . وأحياناً يتم إبراز هذه الأهداف عن طريق التنافس الودي مثل المراهانات حول من سيفوز بالمنصب الأول في تحقيق هذه التحديات، أو المراهنة أحياناً حول صحة التكاليف والعوائد (إنجاز أ.٦) ، فقد اخترع أحد مهندسي التنقيب أسلوباً أدى إلى تقليص وقت العمل في موقع البئر من عشرة إلى ثلاثة أيام .

لقد شعرت بمنتهى الكفاءة آنذاك ؛ لقد وفرنا مائة ألف دولار لكل بئر \_ لدينا أربعة آبار وهذا يكلفنا نصف مليون دولار. نحن نوفر عشرين في المائة من التكلفة الإجمالية. أنجزنا حوالى (٢٠) بئراً إلى الآن ، ووفرنا مليوني دولار.

ومن المهم بالنسبة للمتخصص في مجالات العلوم والأبحاث - وجود رغبة قوية للتجديد ، ولتجربة طرق جديدة ومختلفة (أفضل) لإنجاز الأعمال (إنجاز ج ٢-٤):

لقد عملت طوال اليوم وأحرزت بعض التقدم ، ولكن ذلك لا يثيرني كثيراً. إن ما يثيرني حقاً هو القيام بشيء جديد في العمل - شيء ما يقود إلى علم جديد.

## الأثر والتأثير

تعتبر جدارة الأثر والتأثير من أكثر الجدارات المذكورة في تميز الفنيين / المتخصصين المتفوقين . ويستخدم الفنيون/ المتخصصون الإقناع المباشر (تأثير أ. ٢٠) بصفة أساسية ، مؤيداً بالبيانات والأمثلة والبراهين القوية والحقائق والأرقام والعروض البيانية:

كان المديرون يبحثون عن خدمات غير ربحية لإلغائها، وتوصلوا إلى استنتاج أن أحد الأشياء التي يرغبون في إلغائها كانت خدمة \_\_\_\_\_ . غير أنني تمكنت من جمع التحاليل التي أظهرت أن هذه الخدمة كانت في الواقع مربحة إلى أبعد الحدود. فقد عرضت تحليلاتي على قسم المراقبة بالبنك ، وتأكّدوا من دقتها، كما تمكنت الإدارة العليا من التوصل إلى نفس الاستنتاج الذي توصلت إليه .

يقوم الفنيون المتخصصون بتهيئة تعليقاتهم أو عروضهم وفقاً لردود الفعل المتوقعة من الجمهور (تأثير أ. ٤٠) :

عندما كنت أعد العرض ، كنت أعلم أنه سيقدم في اجتماع الإدارة ، لذلك فقد جعلته يتخذ منطلقاً شاملاً . لم أرغب في الخوض في البيانات والحسابات الحقيقية التي خرجت بها، وإنما اكتفيت باستعراض نتائج البحث والشواهد الرئيسية.

كذلك فإنهم مهتمون بتأثير أفكارهم وتحقيق المصادقية المهنية. وأحياناً يظهر المتفوقون من مهندسي برامج الحاسب اهتماماً واضحاً بالانطباع أثناء المقابلات. على سبيل المثال، أفصح أحد مهندسي برامج الحاسب كان قد استغرق في مشروع ما أكثر مما كان متوقعاً، أفصح عن انشغاله بانطباع الرئيس عنه. وفي وصف حالة أخرى تأخر فيها بسبب استخدامه لبرنامج عليه ضغط كبير لكثرة عدد المستخدمين ، عبر هذا المهندس عن نفس الانشغال أيضاً.

يعتبر وجود إستراتيجيات تأثير أكثر دقة لدى هذه المجموعة شيئاً نادراً، ذلك أن الأثر والتأثير في جوهره غالباً ما ينصب على القضايا الفنية: أى منها له الأولوية المطلقة؟ كيف يجب مواجهتها؟ وكيف يمكن عرض نتائجها؟

## التفكير الإدراكي والتفكير التحليلي

عادة ما تشكل هاتان الجدارتان سوياً أكثر ما يميز المتألقين من بين الفنيين/المختصين ؛ فقد كانت الجدارات الذهنية أكثر ذكراً في هذه المجموعة منها في كثير من المجموعات الأخرى ، وقد كان تنوع الجدارات الذهنية وقوتها في هذه المجموعة مرتبطاً بدرجة تعلق المنصب بالعلوم البحثية .

تحتاج المهام الفنية المتخصصة إلى كل من التفكير التحليلي والمنطقي والاستنتاجي والتفكير الإدراكي : وعادةً ما يظهر التفكير التحليلي في تقسيم المهام إلى عناصرها الأولية في صورة نمطية منظمة:

.... وهكذا كنا نواجه مشكلة ال ——— . لقد أحضرنا قائمة بحوالى (٢٠) بنداً ظننا أن كلاً منها قد يكون سبب المشكلة ، وشرعنا في محاولة حل كل منها . لقد نظرنا في كل بنود القائمة وبدأنا بأسهلها . وانتهى بنا المطاف بسرعة إلى خمسة بنود ، وطفقنا نمشط ما قد يكون خطأ من الناحية الفنية ، وانتهى بنا الأمر إلى بندين ظننت أنهما أصل المشكلة . كانت صناعة القرار محددة للغاية ، بمعنى أنه كان علينا أن نحدد كل ما قد يكون سبب المشكلة ثم نعطيه نصيبه من التمعن .

كما يظهر التفكير التحليلي على هيئة توقع ، واستباق العوائق والتخطيط لها وكذلك إدراك تبعات الأوضاع ونتائجها:

إن عملية إقناع العميل بشراء شيء ما بناء على تأويلك لاحتياجاته هو - هي في الواقع المقدرة على التفكير على مستوى أقل من المستوى الذي يفكر به العميل ، وهي كذلك طرح الأسئلة أو المسائل الفنية البسيطة ذات العلاقة بمشكلته ، فانت حل مشاكله بطريقة تجعل عمك أسهل . إنك تجمع هذه المعلومات ، ثم تضع رؤوس أقلام على ورقة صغيرة ثم تقول ، هذه هي الأسباب بالتحديد... [تدرج أيضاً للأثر والتأثير] .

كذلك فإن التفكير الإدراكي الاستقرارى أهميته ألا وهي : رؤية العلاقات والأنماط التي لا يراها الآخرون ، واختزال قدر ضخم من المعلومات في شكل مفيد ، والتعرف على

التصرفات الأساسية اللازمة اتخاذها لحل الأوضاع الغامضة والتعرف على المشاكل الخفية:

كنت جالساً هنا ذات صباح أفكر في الجرافيت وخصائصه . وتطرقت إلى التفكير في الجو الجاف . لا تسلى ما الذى دفع هاتين الفكرتين إلى ذهنى عدا أن الجو كان وقتها حاراً. بدأت أفكر في الرطوبة والجفاف والجرافيت ، وبدأت فى وضعها معاً بطريقة ما ، وهى لطريقة تتعلق بظاهرة شديدة البعد. بدأت أفكر فى الحصون الطائرة للحرب العالمية الثانية التى كانت تحلق على ارتفاعات شامخة لا تستطيع الحواط الدفاعية والنظم الكهربائية الوصول إليها. كانت (الريش) على المحول تحترق وكان الموقف متأزماً. وهكذا.... جلوسى هنا فى ذلك الصباح من يوم السبت ومحاولة الربط بين الرطوبة والجرافيت تبادر إلى ذهنى أنه قد يكون هنالك تأثير آخر للرطوبة على الجرافيت.....(عندما لا يكون لدى حل للمشكلة) - أقوم بتشغيل الحاسب الآلى الذى فى مخيلتى وأدع أقراص ذاكرتى تتور لبعض الوقت .

ويشمل التفكير الإدراكى أيضاً الجمع بين معلومات من قطاعات مختلفة (تطبيق غير روتينى أو مألوف لمبدأ أو إجراء معين :

كنا ندير ما يسمى ب ——— . يعتبر ذلك أمراً معهوداً فى آبار الغاز ، ولكن لم يبلغنى من قبل أن أحداً قد استخدمه فى آبار الزيت . لم يظهر أن هناك اختلافاً فى المفهوم، هناك محاولة لتحديد أعلى ضغط فى قاع البئر من ناحية ومحاولة أخرى لتحديد الضغط على مستوى قاع التجميع .

وقد يتغلب نمط التفكير التحليلى لدى المتخصصين والفنيين من ناحية التكرارات ، ولكنه قد لا يتغلب من ناحية الأهمية. وفى الحالى فإن أغلب الأمثلة تقع فى منتصف التدرج أو أعلى من ذلك بقليل. وغالباً ما يكون المضمون فناً ، وذلك على الرغم من وجود بعض الأمثلة التى تشمل تأثيراً سياسياً أو متعلقاً بالمؤسسة .

## المبادرة

تظهر المبادرة على هيئة الإصرار والمثابرة فى التعامل مع مشكلة صعبة حتى إنهاؤها (مبادرة أ، ب ٢-٣):

لازلت أتذكر عندما كنت أتحدث مع زميلي في العمل ظهيرة أحد الأيام . كنا مكلفين بالعمل أكثر من طاقتنا . كانت لديه بعض المواد وكانت لدى آلة خلط وقلنا "يا إلهي . هلا خرجنا لننضف بعضاً من تلك المواد!"

هذا التحمس للتجربة وللجزاء من فور معرفة النتيجة يوضح بعضاً من الإصرار على حل المشاكل لدى بعض من مصممي المفاهيم:

لقد جربنا حوالي خمسين طريقة لإنجازها ، وأثبتت ثلاث منها نجاحاً . كان لدينا إحساس بنجاحها ، ولم تكن المسألة أكثر من معرفة أى من الطرق ستكون ناجحة .

تتمثل المبادرة أيضاً في استغلال الفرص السانحة ، أو مواجهة المشاكل الراهنة قبل أن تصبح مواجهتها إلزامية (مبادرة ٢١) ، وهى كذلك التصرف وفقاً لفرص أو مشاكل مستقبلية (مبادرة ٤١-٥) :

كنا نعانى مشكلة الفئار لسنوات عديدة . لقد علمت بها في منصبى السابق ، وشعرت بأهمية القيام بشيء ما بخصوصها . وعلى الرغم من أنى بذلت قصارى جهدى إلا أنى كنت أعلم أنني أفقد الخبرة اللازمة ، وأننى أحتاج إلى شخص خارجى ليساعدنى ، ويسدى لى النصيحة ، وهذا ما فعلته وقد كللت هذه المساعي بالنجاح ؛ لقد نقص الفئار بنسبة (٩٠-٥٠٪) .

غالباً ما تظهر المبادرة في القيام بأكثر من الجهد المطلوب أو المتوقع لإنجاز العمل، على الرغم من أن بعض النماذج يذكر تجاوز الصلاحية الرسمية قصد إنجاز العمل :

لقد عرضت فكرة لحل المشكلة على المهندس المكلف بالمشروع ، فرفضها بون أن يقدم أى بديل لها . وحيث إنه كان على الالتزام بجدول زمنى ، فقد طبقت الفكرة ونجحت بالفعل وبعد ذلك لم يعد هناك مجال للجدل .

علاوة على ذلك ، تذكر العديد من النماذج مهام خارجة تماماً عن الوصف الوظيفى يضعها الشخص على عاتقه ؛ فالباحثون المتفوقون يفكرون فى مشاكل تتعلق بالشغل خارج أوقات العمل ، ويستنبطون الحلول فى أزمنا وأماكن غريبة .

## الثقة بالنفس

**الثقة بالنفس** هي السمة الشخصية الأساسية للفنيين المتخصصين المتفوقين وعادة ما تظهر هذه السمة فيما يلي :

ثقة الشخص في الأحكام المهنية التي يصدرها.

\* تفضيل التحديات الصعبة في المجال التخصصي ، أو الاستمتاع بها (ثقة أ.ع).

في أغلب النماذج ترتبط **الثقة بالنفس بالمهارات الفنية** والمهنية وسداد الرأي فيها.

\* الجِد في طلب الاستقلالية والمسؤولية في المهنة .

عندما سُئل : "هل باستطاعتك القيام بها؟" كان رده : "لا أرى ما يمنع ذلك . لدينا ثلاثة أسابيع" (علماً بأن فريقاً آخر حاول حل المشكلة في مدة ستة أشهر دون جدوى) .

عندما جئت هنا لأول مرة ، تحدث إليّ رئيسي وكان قلقاً من أنني كنت على وشك أن أصبح المهندس المسؤول عن تشغيل العمال ، وعندما سأصبح في مستوى آخرين خدموا الشركة لسنوات طويلة ولديهم خبرات عريضة ، في حين أنني لا أعدو أن أكون مبتدئاً . كان قلقاً بشأن عدم قدرتي على القيام بتلك المهمة . بالطبع ، قد أملت على ثقتي الكاملة بنفسى وبتفكيرى أنه "لا توجد مشكلة مطلقاً" ، وأننى سوف أستمتع بهذا حقاً ، وقد أعلمته أنه ليس هناك مشكلة ، وفعلتُ كانت الأمور على أحسن حال .

وقد أظهر المتفوقون من الفنيين المتخصصين مجموعة متنوعة من ميزات النضج الشخصى مثل المرونة والقدرة على التعلم من الأخطاء ولكن بطريقة غير قوية أو متسقة .

## تفهم الآخرين

يظهر تفهم الآخرين أساساً في صورة الإحساس بتوجهات الآخرين واهتماماتهم ومشاعرهم (تفهم ١١-٣). ويستخدم هذا التفهم لتكييف العروض أو تعديلها (وكذلك الاتصالات غير الرسمية) ، والمساعدة أحياناً على تفهم حاجيات عميل أو مستخدم طرفي .

لقد أمضى عامل الثقيب هذا ثلاثين أو أربعين سنة في تلك القواعد : ليس من المعقول أن تقف أمام شخص كهذا ، وتعلمه كيف يقوم بالثقيب إلا إذا كنت ترغب أن تلقى في حفرة من الوحل .

## الاهتمام بالنظام والنوعية

لقد ظهر الاهتمام بالنظام والنقطة والوضوح لدى الفنيين والمتخصصين أكثر من معدله في أغلب الوظائف (حوالي ٥٠٪ من المؤشرات).

وغالباً ما كان مركزاً حول الوضوح من أجل الاتصال ، أو سهولة الرجوع إلى المرجع مستقبلاً أو كليهما ، وقد كان الاهتمام العام بالنظام ووضوح الأنوار والتوقعات والمهمات سائداً في معظم النماذج ( نظام ٢٠١ ):

كنت أعمل مع (الجيولوجيين) المسؤولين عن الإنتاج في البئر ، وسألتهما عما إذا كانوا قد وضعوا برنامجاً للاختبار : فأجابوا "ليس بالضبط" . كنت أرى من واقع خبرتي في هذا المجال أنه من المفيد دائماً أن توضح الأمور كتابياً كما هو الحال في أى منصب فني عالٍ . لذلك فقد قلت لهم : "حسناً ، هل ترون أن أصمم اختباراً؟ فوافقوا . وهكذا استحضرت خبراتي التي حصلت عليها في الخارج ، وألفت الأسس اللازمة لاختبار البئر خطوة بخطوة .

كذلك فقد كان التأكد من صحة المعلومات ودقتها وتتبع جودة البيانات واضحاً في أغلب النماذج (نظام ٤-٥) . كما اشتملت بعض النماذج على تصميم نظم جديدة للرفع من مستوى النظام أو تحسين جودة البيانات (نظام ٦) ، وغالباً ما ظهر ذلك لدى متخصصي ومبرمجي الحاسب الآلي :

كان دوري في اختبار البرنامج هو التخطيط ، وبدء البرنامج وتنفيذه وإنهاؤه ، ثم كتابة تقرير يلخص كل الأنشطة . رأيت العديد من الأشياء التي لم توثق . لن يستفيد الناس مستقبلاً من المعلومات المكتسبة ؛ لأنها محصورة في ذاكرة شخص ما ، وعادة ما لا يكون ذلك الشخص موجوداً في كل الأوقات .



## البحث عن المعلومات

يظهر البحث عن المعلومات لدى الفنيين المتخصصين على نطاق واسع ، ويتدرج من توجيه الأسئلة إلى البحوث الشاملة ، وإشراك الآخرين الذين لا يتم إشراكهم عادة ، وهو شبيه جداً بربط شبكات الاتصال لدى الباحثين .

## العمل الجماعي والتعاون

يُعدّ العمل الجماعي والتعاون أقوى الجدارات الإدارية بين الفنيين المتخصصين بفارق بعيد : حيث إن العديد من الأعمال الفنية تسهر على إنجازها فرق ، أو تتطلب تنسيقاً قوياً مع مجالات أخرى ؛ لذلك فإن القدرة على إفراز روح التعاون عن طريق الصدق في حث الآخرين على المساهمة (جماعي ٤) ، وعن طريق التنويه بجهودهم وتمكينهم (جماعي ٥) تعتبر من الجدارات الهامة :

حسناً ، أنا أعرف كل الأفراد في الموقع ، وبإمكانى في هذا الوقت بالذات النزول هناك ، وسؤالهم عن كيفية عمل أى من هذه المعدات . تجمعنى صداقة مع كل واحد ، وتتبادل حوار الأصدقاء ، لدينا فى أغلب هذه المناطق أفراد أمضوا وقتاً طويلاً هناك ، ولهم خبرات كثيرة مع هذه المعدات . أغلب رؤساء المجموعات أمضوا بعض الوقت هناك . وبإعلام رئيس المجموعة وعامل المضخة وربما الميكانيكى المقيم - سيكون بإمكانك أن تتعرف مباشرة على المشاكل ، وعما قد يحدث إذا قمت بتغيير أى شيء.

## الخبرة

كثيراً ما تظهر الخبرة الفنية فى متخصصى ومبرمجى الحاسب الآلى . وتظهر المعلومات الفنية فى العديد من أمثلة التفكير التحليلي والمبادرة والإنجاز . ويتضح الارتباط بين اتساع مدى المعلومات الفنية (بما فى ذلك بعض المعلومات عن موضوعات هامشية نوعاً ما ، مثل مهندسى برامج الحاسب الذين يعرفون الكثير عن الأجهزة) ، وبين الحلول الابتكارية .

ويتميز أفضل الفنيين المتخصصين برغبتهم في استخدام المعلومات الفنية لمساعدة الآخرين في حل مشاكلهم (خبرة د ٢٠) ، ويتحمسهم للأوجه الفنية للعمل (مؤشر متفرد للخبرة الفنية) :

أعتقد أن الجانب الطريف في هذا العمل بالنسبة لى هو الجانب المنطقى . أنا أحب النظر إلى الجداول البيانية الخاصة بالآبار. يرجع الأمر إلى طفولتى عندما كنت أحب النظر إلى خرائط الطرق. إن جزءاً هاماً من هذه الوظيفة يتمثل فى التعامل مع الجداول الحائطية والخرائط المجسمة وبيانات الضغط.

كما أنهم يحافظون على المعلومات الفنية ، ويستزيون منها عن طريق الدوريات والمؤتمرات والدورات والوسائل غير الرسمية (خبرة ج ٢-٣).

### التوجه لخدمة العملاء

يتم التعبير عن التوجه لخدمة العملاء (خصوصاً لدى أفضل فنى نظم المعلومات) عن طريق الاهتمام بالتعرف على الحاجيات الحقيقية للمستخدم الطرفى ، وتركيز العمل على الحلول الموجهة للوفاء بحاجيات العميل الداخلى (عملاء ٦).

عملت مع المديرين عن كُتب من أجل تعديل البرنامج حتى يستجيب لحاجياتهم .

### جدارات أخرى

يظهر المتفوقون من الفنيين المتخصصين العديد من الخصائص الأخرى النضج الشخصى مثل : المرونة ، والقدرة على التعلم من الأخطاء ولكن ليس فى نمط قوى أو متناسق.

وقد تم ذكر الإلزام/الحزم فى أكثر من نصف النماذج ، ويتمثل ذلك عادةً فى تحديد الشخص لموقفه ، أو حنوده بقوة (الإلزام ٣-٤). ويبدو أن هذه الخاصية تتعلق بالثقة بالنفس ، و ليس بالمهارات الإدارية فى ذاتها .

وتظهر قيادة الفريق ، تطوير الآخرين ، وحل الخلافات (جماعى ٧) بقوة فى عدد صغير من نماذج الفنيين المتخصصين ، ولا تظهر مطلقاً فى النماذج الأخرى . ويبدو أن هناك جدارات تخص مواقف معينة أو مؤسسات معينة، ولكن ليست خاصة للمهنة بأكملها . فعندما تظهر جدارة تطوير الآخرين فإنها تغطى المدى بأكمله بما فى ذلك التطوع بإنشاء الفصول لتدريس الخلفيات ، أو المهارات الفنية للآخرين (تطوير ٧٦).

تم التركيز على بناء العلاقات أو شبكة الاتصال مع الزملاء المتخصصين (عادة خارج المؤسسة) فى بعض النماذج ، ولم تذكر فى البعض الآخر . وقد تبين أن النماذج التى تدور حول البحث العلمى على وجه الخصوص تركز أكثر على شبكة الاتصال و على إثارة الأفكار مع الزملاء :

وهكذا فقد خضت فى هذا الأمر عن طريق الوسائل العلمية غير الرسمية لنقل الأفكار ، وعن طريق التحدث إلى فلان وفلان ، وذلك لتحديد نوع العمل الذى كانوا يقومون به فى هذا المجال ، وتحديد اهتماماتهم خاصة . ثم فكرت فى نوعية التجارب التى أتقنها ، وفيما قد يكون ذا جدوى .

وتتناغم هذه الاستنتاجات مع البحوث التى توضح أن الفنيين المتفوقين هم بمثابة أشخاص يحسنون تبليغ المعلومات والأفكار<sup>(١)</sup> ، ويعملون فى صلب تكليات خفية<sup>(٢)</sup> فى مجالاتهم ( ونقصد بذلك شبكات اتصال).

وقد يميل التطبيقيون من الفنيين أو المتخصصين إلى الاتصال الشبكي مع الزملاء داخل نفس المؤسسة . وفى كلتا الحالتين فإن الهدف الأساسى من شبكة الاتصال هو سريان المعلومات وليس المحابة أو التأثير.

### المديرون الفنيون / المتخصصون

هناك شبه كبير بين هؤلاء المديرين والمديرين الآخرين ؛ فالانتقال من المناصب الفنية المتخصصة إلى المناصب الإدارية يتطلب تطوير جدارات التعامل مع الآخرين و

## الجدارات الإدارية ، وعلى وجه التحديد جدارات تفهم الآخرين والآخر والتأثير والعمل الجماعي والتعاون .

كذلك يحتاج التوجه نحو الإنجاز والخبرة الفنية إلى التحول من المحور الذاتي إلى المحور الاجتماعي ، أو إلى المزيد من تأييد الآخرين ؛ فالخطر المحدق بالمدير الفني الجديد ، مثله في ذلك مثل مدير المبيعات الجديد- هو احتفاظه بالكثير من أواره كفرد مساهم . وعلى سبيل المثال ، يميل مديرو الأبحاث المتوسطون إلى تولى زمام الأمور في المشروعات عند ظهور صعوبات ، وذلك بدلاً من استخدام خبراتهم في التفكير في الأسئلة التي سوف توجه مرؤسيهم ، ترشدهم إلى حل الصعوبات بأنفسهم .

## الهوامش

١ - Shapero, A. (1989), **Managing Professional People: Understanding Creative Performance** (pp. 137 ff.), New York : Free Press; Pelz, D. C. & Andrews, F. M., (1976), **Science in organizations** (pp.35-53), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

٢ - Crane, D. (1972), **Invisible colleges**, Chicago : University of press. Chicago



## الفصل الرابع عشر مندوبو المبيعات

تختلف جدارات مندوبى المبيعات باختلاف طول دورة المبيعات وتعقدتها ، وباختلاف خصائص الشركة والإقليم والمنتج ونوعية العميل .

يمكن وضع وظائف المبيعات على هيئة (خط) متصل يمثل طول دورة المبيعات وتعقدتها . (الفترة الزمنية الرابطة بين أول اتصال حتى إنهاء البيع وكذلك عدد المداخلات أثناء هذه الفترة) . على سبيل المثال يعمل مندوبو التسويق الهاتفى من خلال دورات قصيرة للغاية (أقل من ساعة بكثير) . على حين يعتبر الاستشاريون ومندوبو الائتمان فى البنوك ومديرو علاقات العملاء مندوبى مبيعات للدورات الطويلة .

يستعرض الجدول (١-١٤) خصائص مناصب المبيعات للدورات القصيرة والمتوسطة والطويلة . وتشمل النماذج التى تم النظر فيها ما يلى :

- مبيعات الدورات القصيرة : مندوبو التسويق الهاتفى والتجزئة .
- مبيعات الدورات المتوسطة : المبيعات غير الفنية المتكررة فى قطاع الأعمال : مواد التغليف ، الكيماويات ، الكتب المدرسية ، المساحات الاعلانية ، منتجات تجزئة لإعادة البيع.
- دورات طويلة ، مبيعات فنية : الحاسبات الآلية ، نظم الحاسبات ، معدات معقدة أخرى فى قطاع الأعمال ، المداخلات الاستشارية .
- المبيعات المالية : التأمين ، سمسرة الأسهم المالية ، مندوبو الائتمان فى البنوك ، مندوبو مبيعات آخرون فى البنوك يبيعون أدوات مالية .

يتنوع العملاء بين أشخاص (مبيعات التجزئة) وأعمال صغيرة إلى مؤسسات ضخمة أو وكالات حكومية . يراوح حجم البيع فى عينتنا من مئات قليلة من الدولارات إلى ملايين الدولارات .

## المجدول (١ - ١٤) خصائص وظائف المبيعات للدورات القصيرة والمتوسطة والطويلة

الدورة القصيرة	الدورة المتوسطة	الدورة الطويلة
أغلب وظائف التجزئة .	بعض التجزئة ، الكثير من مبيعات الأعمال .	مبيعات معقدة للأعمال .
مشتر فرد .	مشتر واحد أو مجموعة صغيرة .	العديد من علاقات الشراء .
تأثير فردي فقط أو تأثير طفيف على الأعمال	تأثير صغير إلى متوسط على الأعمال .	وقع كبير على أعمال العميل .
مداخلات قصيرة ، لا تتجاوز المداخلة الواحدة عادة .	مداخلات متكررة مختصرة ، على نطاق روتيني عادة .	علاقات طويلة معقدة : ارتباط وثيق بقرارات العميل وتطبيقاته .
أعداد كبيرة من العملاء .	عملاء كثيرون .	عدد أقل من العملاء .
بولارات قليلة للبيع الواحد .	بولارات متوسطة للبيع الواحد .	بولارات كثيرة جداً للبيع الواحد .
رفض متكرر جداً .	رفض مختلف الكمية .	رفض قليل نسبياً .
منتجات مختلفة غير مهياة خصيصاً للعميل ، تركيب بسيط .	الموردون الآخرون يعرضون منتجات مشابهة، غير معقد فنياً .	منتجات فنية معقدة ، قد تكون معدلة وفقاً لطلب الزبون ، يتم تركيبها ودعمها .

وقد تم وصف الجدارات لدى المتفوقين من مندوبى المبيعات فى ترتيب تنازلى لل تكرارات : انظر النموذج الشامل الموضح فى جدول (٢-١٤) .

## نموذج شامل لمندوبى المبيعات

أهم موضوعات الجدارة لمندوبى المبيعات هى مجموعة الإنجاز والتصرف ومجموعة الأثر والتأثير فى التعامل مع الآخرين ، وقد تم ذكر هاتين المجموعتين بتكرارات متساوية تقريباً وكلاهما أساسى لنجاح البيع . وبالرغم من وجود مؤشرات وأمثلة أكثر للأثر والتأثير ، إلا أن التوجه للإنجاز على درجة متساوية من الأهمية . فى دراسات حديثة لمندوبى المبيعات اشتملت على أعداد كبيرة من متوسطى الأداء ، ظهر

جدول رقم (٢-١٤) نموذج جدارة شامل لمندوبي المبيعات

الجدارة	الوزن*
<b>الأثر والتأثير</b>	xxxxxxxxxx
تحقيق المصادقية . ينكب على المسائل المتعلقة بالعلاء واهتماماتهم . التأثير غير المباشر . يتنبأ بتأثير كلماته وتصرفاته .	
<b>التوجه للإنجاز</b>	xxxxxx
يضع تحديات قابلة للتحقيق . يستخدم الوقت بفعالية . (يحسن عمليات العميل) . يركز على فرص ربحية محتملة .	
<b>المبادرة</b>	xxxxxx
يصر ، لا يستسلم بسهولة . يقتنص الفرص . (يستجيب لتهديدات المنافسين) .	
<b>تفهم الآخرين:</b>	xxx
يتفهم آراء الآخرين ومقاصدهم . يتفهم توجهات ومعاني الآخرين . يتنبأ بردود فعل الآخرين .	
<b>التوجه لخدمة العميل:</b>	xxx
يبدل جهداً إضافياً لوفاء بحاجيات العميل . يتابع علاقاته مع العملاء وشكاويهم . (يصبح مستشاراً مؤتمناً للعملاء) .	
<b>الثقة بالنفس:</b>	xxx
يثق في قدراته الذاتية . يأخذ التحديات على عاتقه . أسلوب متفائل .	
<b>بناء العلاقات:</b>	xx
يحافظ على صداقات متعلقة بالعمل . لديه شبكة اتصال يستخدمها .	
<b>التفكير التحليلي :</b>	xx
يتوقع العقبات ويستعد لها . يفكر في تفسيرات أو خطط متعددة .	



## تابع - للمجدول (٢-١٤)

الجدارة	الوزن
التفكير الإبراكى : يستخدم القواعد البديهية. يلاحظ أوجه الشبه بين الحاضر والمستقبل.	xx
البحث عن المعلومات : يحصل على المعلومات من مصادر متعددة.	xx
الوعي بالمؤسسة : يتفهم مجريات مؤسسة العمل .	xx
الخبرة الفنية لديه المعلومات الفنية المناسبة أو المعلومات المتعلقة بالمنتج.	استهلاكية

• الوزن يشير إلى التكرار النسبي الذى نميز به كل جدارة المتفوقين من المتوسطين . انظر صفحة ٢٢٢ (تفسير تكرارات المؤشرات).  
ملاحظة : البنود التى بين قوسين تنطبق فقط على بعض وظائف المبيعات .

أن مندوبى المبيعات متوسطى الأداء تعوزهم جدارة التوجه للإنجاز أكثر مما تعوزهم جدارة الأثر والتأثير .

## الأثر والتأثير

يشغل إقناع الآخرين - بشراء السلعة على وجه الخصوص - الحيز الأكبر من وقت مندوبى المبيعات . وبالتالي الجزء الأكبر من المؤشرات السلوكية. وقد تظهر جدارة الأثر والتأثير فى بعض مندوبى المبيعات المتفوقين على مستوى المهارة ، وقد تكون مدفوعة أصلاً بدافع إنجاز خفى ؛ حيث إن على مندوب المبيعات الذى يرغب فى الالتزام بأهداف صعبة أن يتعلم كيف يقنع الآخرين بفعالية .  
وأغلب إستراتيجيات التأثير واضحة نسبياً.

## إستراتيجيات تشترك فيها جميع وظائف المبيعات :

• الاهتمام بإرساء المصادقية ، أو تسجيل انطباع معين آخر (بما فى ذلك استخدام

تفاصيل الزى أو اللغة أو المحيط... إلخ لترك انطباع ما، أثر ٤). هذه الجدارة تكتسى أهمية خاصة للبيع عبر الثقافات (مثال : أمريكي يبيع فى آسيا) ، ولكنها تظهر بدرجة أقل فى نفس الثقافة :

أحياناً تتعامل مع عمال المصانع ، وإذا اقتضى الأمر أن تخلع ستريتك ، وتشمر على ساعدك فلا تتردد . عادة ما أذهب هناك بدون حقيبة وبدون إحساس بالتميز، وأتبسط معهم فى الحديث ولكنهم الدارجة ، وأدعوهم إلى تقاسم وجبة بسيطة فى العمل. بالنسبة للرداء فإننى أعلم أننى لو كنت زاهياً لمقابلة من يرتدون (الجينز) والفانلات فإننى لن أذهب مرتدياً بزة ذات ثلاث قطع ، وإنما شيئاً ما بين هذا وذاك .

● تفهم أهم مشاكل العميل واهتماماته والسعى للاستجابة لها (وفى هذا الإطار بالتحديد ، تظهر أهمية الدور الذى يلعبه تفهم الآخرين تأثير ٤).

لقد أدركت أن يشتري العميل عشرة أضعاف ما يشتري عادة ، أعتقد أن بإمكانه ذلك لأننى كنت سأحصل على أموال تعاونية وأننى سأجرى عروضاً وبياناتاً للضمانات . لقد قمت بتغطية كل الأسس للتأكد من أن جهود البيع سوف تكون جيدة ، حتى يزول خوف العميل من التكدس الزائد للمواد (أيضاً مستوى متوسط من الإنجاز) .

● استخدام الخبراء أو طرف ثالث لإقناع العميل (تأثير ٧.أ) :

عندما ذهبت لزيارته فى المرة التالية ، أحضرت مدير المنطقة وخبير تسويق معى : حتى يعلم أننا نأخذ مأخذ الجد. تبسم قليلاً ، ثم اعترف لاحقاً أنه كان يريد مضايقتى ، وذلك بعدم إعطائى الوقت الذى أحتاج إليه لمقابلته . ولكن حيث إننى أحضرت أولئك الأشخاص معى ، فقد تبين أن شركتنا مهتمة بأعماله بالفعل ، ومنذ ذلك الحين بدأ يظهر الجدية فى تعامله معى ، وأصبح بمقدورنا أن نجلس ونحدث سوياً .

● اختيار المعلومات التى سوف تقدم وغربلتها (لا تذكر فى النماذج المالية وربما كانت غير مجدية أو غير أخلاقية فى الأطر المالية، تأثير ٧.أ):

قالت : أخرج هذه المكنة من هنا الآن . وبدلاً من محاولة تحديدها قلت : حسناً ، دعيني أراجع الخدمات . وقلت لهم ما الذي أنوي فعله بالضبط : قلت : سأهتم بالأمر من أجلك . أحياناً هذا يعني أنك سوف تصلح هذه المكنة بدلاً من إحضار مكنة جديدة . إن ما كانوا يريدون سماعه هو أنك سوف تهتم المشكلة .

● تفهم نظرة الآخرين إلى مندوب المبيعات ، توقع تأثير تصرف معين أو تصريحات معينة (تأثير ٤.١) :

أعتقد أن الناس يحبون سماع كلمة "نظم" ، إنهم لا يريدون سماع قولك إن "المعدات جميلة" ، ولكن سماع "كيف يمكن لهذا النظام أن يساعدكم ؟" لذلك نستخدم هذه الكلمات . كذلك أنا لا أحب أن أقدم المطبوعات في هذا الوقت : لأنها ستستحوذ على اهتمامهم وستشغلهم عن سماع ما أقول .

### مبيعات البورات الطويلة :

استخدام البيانات والمعلومات بطريقة فعالة بما في ذلك الإعداد الجيد قبل العروض . (تأثير ٣.١ أو تأثير ٦.١ في حالة التعديل وفقاً لنوعية الحضور).

لقد أعددت ما كنت سأقول قبل ذلك . ناقشت خطوات العرض مع المدير ومع (الخبير الفني) . وبنوت ملاحظات . وحاولت أن أتنبأ بأسئلتهم . ووضعت قائمة بكل الاتصالات في هذه المنطقة ، بما في ذلك الأشخاص الذين سأتصل بهم لشكرهم ، وكذلك كيفية إصدار طلبيات وما إلى ذلك .

● توضيح فوائد الاقتراح للعميل . قد يكون هذا التصرف مطلباً أساسياً في المبيعات الأخرى ، ولكن قد يغفل عنه مندوبو المبيعات المتوسطون في غمرة حماسهم بالتفاصيل الفنية لمنتجاتهم :

● لقد أشرت إلى فوائد المنتج . واختصرنا معدل إعادة التزويد الذي يعنى توفيراً في النقود ؛ فساعدناهم على توفير في تكلفة المنتج . إن تكلفة تشغيله أقل بكثير من المنتج القديم . وقد وضحت ذلك قائلأ : " انتبه ، تعلم أننا خفضنا المعادلات بهذا المقدار ، وهذا سوف يعني

نصف السعر. فنظر إلى متعجباً! . وأضفت : وعلاوة على ذلك فقد انخفضت معدلات الغسيل بمقدار الثلثين ، وهذه كمية كبيرة من المياه . وأخبرته بعدد الجالونات فى الدقيقة : لذلك فقد أعجب بذلك أيما إعجاب .

● استخدام تصرفات درامية أو عملية لتوضيح نقطة ما . هناك مسحة مسرحية فى العروض والتوضيحات التى يقدمها الكثير من مندوبى المبيعات الفنية المتفوقين (تأثير ٥هـ):

لقد قضيت كل اليوم تقريباً وأنا أحاول إصلاح المكينة باستخدام قطع وأشياء صغيرة حصلت عليها محلياً ، وأخيراً احترق المحرك وكان علينا إحضار خلاط متنقل من موقع آخر . هناك أمر واحد أريد أن أذكره ، وهو أنهم كانوا مندهشين حقاً من أن شخصاً من قسمى يشمر عن ساعديه ، ويدير تلك الأنابيب المعدنية ويحفر ويتسخ ويعمل على معدات شخص آخر . لم تكن مسؤولية قسمنا بأى حال من الأحوال ، ولم يعتبروا هذا من مسؤولياتى : لذلك كانوا يقدرون المساعدة : إذ لم يكن فى حسابهم أن رجلاً من قسمى قادر على تقديم كل هذا الدعم (تظهر خدمة العملاء أيضاً).

تعديل إستراتيجيات التأثير وفقاً لموقف معين :

بكل بساطة جلست هناك ، وأخذت قياسات تفصيلية للمكان الذى سوف توضع فيه المكينة وقلت لهم : يمكنكم تحريكها إلى هنا بمقدار س بوصة وسيكون هذا عظيماً . أتعلم إنه بهذه الكيفية سيكون لديك ممر جيد لحركة المستخدمين . كل هذه المساحة الإضافية التى كانت تحتلها المكينة القديمة؟ .

ويبدو أن الأثر والتأثير أهمية خاصة للمبيعات فى قطاع الأعمال (إذ تظهر فى (٢٢٪) إلى (٢٩٪) من المؤشرات) وأهميته أقل نوعاً ما فى التمييز فى ميدان المبيعات المالية والتجزئة (١٢٪ إلى ١٧٪ من هذه النماذج) .

مبيعات المؤسسة (نورات طويلة ومتوسطة) : تشمل هذه النماذج تفهم المؤسسة (لا ينطبق على مبيعات التجزئة) كأساس لإستراتيجيات التأثير الواسع ، ويمثل تفهم المؤسسة مقدار (١٦٪) من عناصر تمييز زوى الأداء المتوسط ، وفقاً لهيكل اتخاذ القرار لدى العميل :

فالعملاء الذين يتخذون قراراتهم من خلال لجان معقدة مثل المدارس والمناطق الدراسية عند شراء الكتب المدرسية يتطلبون أقصى قدر من تفهم المؤسسة لدى مندوبى مبيعاتهم :

لقد قمت بإعداد الهيكل التنظيمى للأشخاص الواجب مراعاتهم عند تحديد الأطراف التى ستوجه جهود بيع [المنتجات] لها ، لقد تبين من ذلك بسرعة أن نائب الرئيس التنفيذى الحديث نسبياً فى مجلس الإدارة كان نجماً صاعداً وابناً مدللًا لرئيس المؤسسة . كان هو صانع القرار الحقيقى ، ولديه تفويض مفتوح من الرئيس ، لذلك فلن يرتفع القرار إلى أى مستوى أعلى . لقد وجدنا أن تكوين علاقة معه كان فعلاً لصالحنا ، وأعتقد أن هذه العلاقة كانت المدخل الرئيسى للصفقة .

### التوجه للإنجاز

بالرغم من أن التوجه للإنجاز قد ورد ذكره بعدد تكرارات أقل من الأثر والتأثير إلا أنه قد يكون أكثر أهمية للأداء المتفوق . وقد أكدت الدراسات المتعلقة بالدوافع الكامنة (مثلاً تمارين القصص المصورة) على أهمية الحاجة إلى الإنجاز لدى مندوبى المبيعات <sup>(١)</sup> (ولم يظهر ذلك فى الدراسات المتعلقة بقياسات الأفكار والتصرفات فى العمل).

يبدأ التوجه للإنجاز بإدارة الذات (إنجاز ب١) لجميع أنواع مندوبى المبيعات : وهذا يعنى أن الشخص يرسم لنفسه أهدافاً صعبة ولكنها قابلة للتنفيذ (وهى عادةً أسمى من تلك التى تحددها الإدارة - إنجاز أ٥) ، وأن يستخدم وقته بكفاءة (إنجاز أ٤، ب١) . وقد ورد ذكر الاستمتاع بالتنافس فى بعض نماذج المبيعات :

بإمكانى القيام بعمل أفضل من ————— فى مساعدة العميل .

كنت أجد متعة فى جعل خطاباتى تبدو أفضل من خطابات مستشار الاستثمار.

بيع التجزئة : قد يحول مندوبو المبيعات المتفوقون الزبائن غير الواعدين إلى مندوبى مبيعات آخرين ؛ ذلك أنهم مهتمون باستخدام أوقاتهم بفعالية .

عندما يكون هناك بعض الكساد فى الأعمال ؛ فإننى أقوم بتنقيح العروض واستحداث معرفتى بالمنتج وأكتب بعض خطابات الشكر .

**مبيعات الدورة المتوسطة والدورة الطويلة :** يشكل **التوجه للإنجاز** في نماذج هذه المبيعات نسبة مؤثرة أعلى منها في نماذج مبيعات التجزئة ، ويُركز على تحسين عمليات العميل (إنجاز أ. ٤. ب. ٣) تماماً كما يُركز على **الكفاءة الشخصية** . كذلك فهو يشمل : **التوجه نحو النتائج** . تحليل التكاليف والعوائد ، وأحياناً الدخول في مخاطر محسوبة (خصوصاً لدى مندوبي المبيعات في مواقع تسمح لهم بهندسة الصفقات) :

قد أذهب إلى مليون محل (س) من هنا إلى ما لانهاية له ، وأحصل على كل ما أريد من تربيت على الكتف ، ولكنني أستطيع فعلاً أن أحرك مؤشر حساب مثل (سلسلة متاجر كبيرة) هناك حيث كانت الأعمال . من السهل أن تذهب إلى أماكن فيها (جون وشيرلي) وتتناول العديد من أكواب القهوة ، ولكن ليس هذا هو التحدي الحقيقي . **(التوجه للنتائج ، التركيز على الربح المحتمل) :**

يمكنني أن أقول إنني قد أكون وفرت ست أو سبع ساعات من يومهم، إذا اعتبرنا الأشياء التي كانوا يقومون بها: لقد كانوا يمضون وقتاً طويلاً في المقارنة ، والفرز مع النظام السابق ، ولم يكن عليهم أن يفعلوا هذا مع نظامنا ، ولذلك فقد أعجبت به .

**مبيعات الدورات الطويلة :** تركيز الجهود أو صناعة القرارات وفقاً لما يمليه أقصى حد أدنى من الربح المحتمل (إنجاز أ. ٦) :

النقطة هي أنك لا تأخذ موفقاً اعتباطياً . إن ما تبين لي هو أنه إذا كان لدينا برنامج أو سياسة ما في حين يريد العميل شيئاً مختلفاً ، وكان على استعداد لتحمل المسؤولية الشخصية عن التصرف ولحماية البنك ، وإذا كانت أمامنا فرصة لتحقيق ربح : فإنه ينبغي لنا أن نقوم بذلك [يظهر المرونة أيضاً] .

## المبادرة

عادة ما تأخذ المبادرة لدى مندوبي المبيعات شكل الإصرار والمثابرة : أي محاولة العمل مراراً وتكراراً (ربما بطرق مختلفة) لساعات طويلة ، وعدم اليأس في مواجهة الرفض (مبادرة أ. ١٠ ، ب. ٢) :

باستطاعتى أن أقول : إننى لا أعرف يوم العمل ذى الساعات الثمانى . لقد استيقظت فى الساعة الثانية هذا الصباح لإعداد عرض المبيعات . وها أنا أقوم بالاتصال بالمحلات طوال النهار ، وفى المساء سوف أقوم بإعداد البرامج والعروض التوضيحية . رأيت الشخص مرة كل عشرة أيام حتى إنه سئم الاستجابة لمكالماتى .

**دورات المبيعات المتوسطة والطويلة :** تشمل المبادرة وانتهاز الفرص واتخاذ التصرف الفورى للتعامل مع المنافسين الذين يشكلون خطراً . وبصفة عامة ، القيام بأكثر مما تتطلبه الوظيفة (مبادرة أ. ٢٠-٤ ، ب. ٢٠+) . لقد قام أحد مندوبى الائتمان ببيع حساب لطبيبه ، وهو فى المستشفى يعانى مرضاً خطيراً ، على حين قام آخر فى نهاية مقابلته معنا بسؤال مجرى المقابلة عما إذا كانت لديه وصية بالنسبة لهذا المندوب فإن كل شخص يعتبر عميلاً محتملاً :

لذلك فقد قلت له (صاحب المحل) : بالرغم من أن لديك منصة مخصصة لسحب الصور فلماذا لا تضع حاملاً للعرض جوار مكان الحاسبة لإعطاء العملاء فرصة ثانية لشراء فيلم؟ . لا يذهب الناس عادة ، إلى البقالة بحثاً عن أدوات التصوير ، لذلك فإنهم لا يذهبون دائماً إلى منصة التصوير . ولكن قد يفكرون فى شراء فيلم أثناء توقفهم للدفع قبل الخروج .

### تفهم الآخرين

يعتبر تفهم الآخرين جزءاً هاماً فى جميع نماذج المبيعات (المقدرة على تفهم التوجهات والاهتمامات والحاجات والتوقعات الخاصة بالآخرين ، وتفسير تصرفاتهم غير اللفظية) . إنه الدعامة الأساسية لكل من الأثر والتأثير والتوجه لخدمة العملاء . و يستخدم التفهم فى تفسير تصرفات الآخرين والتنبؤ بها (تفهم ب. ١٠ ، ٢) من أجل التأثير عليهم أو خدمتهم بطريقة أفضل :

أدركت من النظرات التى كانوا يتبادلونها أننى على وشك أن أفقدهم (تفهم أ. ١٠)

**مبيعات الدورات الطويلة :** فى بعض المبيعات الضخمة ، يحتاج مندوب المبيعات

المتفوق إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد (الخبراء الفنيين ورجال الائتمان وموظفي المالية.. الخ) كفريق واحد. في هذه الحالات فإن المقدرة على ملاعبة الزملاء بالعملاء واستخدام الحساسية لنوعية كل من العميل والزميل تميز ذوي الأداء المتفوق.

### التوجه لخدمة العملاء

يترجى التوجه لخدمة العملاء من الخدمة الفورية اللطيفة إلى لعب دور الاستشاري بالنسبة للعميل في قرارات هامة ، ويشكل جزءاً صغيراً (٥٪ - ٦٪) من نماذج المبيعات ولكنه هام جداً. إن المعنى الحقيقي لخدمة العملاء هو تخصيص وقت للتعرف على حاجيات العميل الحقيقية ، ومطابقتها مع الخدمة أو المنتج (عملاء أ.٦) والقيام بجهد إضافي للوفاء بمتطلبات العميل (عملاء أ.٦.ب.٢+):

كان من المهم أن تعمل المُعدّة على الوجه الأكمل، ولذلك فقد بقيت قرب العميل تماماً كما فعل ممثلو خدمة العملاء : للتأكد من أن الأفراد يتدربون بالشكل الصحيح، والتأكد من أنهم يرحبون بالتغير في المعدات ، فقد كنت حقيقة هناك للمساعدة على التغيير ، وقد رحب العميل بذلك .

عندما قررنا أن ننتهي من تحويل الأسهم ، قمت بالاتصال شخصياً بالعملاء الكبار. كنت متيقناً أن بعضاً منهم سيرغب في الحصول على توصيات مني بشأن التحويل ، لذلك فقد زرت العديد من بنوك نيويورك ، وبعضاً من بنوك فلادلفيا، وقمت بتقييمها جميعاً والخروج بتوصيات. وقد قبل أغلب العملاء توصياتي . كذلك فقد أنشأنا برنامجاً ألياً للمساعدة في التحويل .

### مبيعات النورات الطويلة والقيمة : يلعب مندوبو المبيعات المتفوقون دوراً

كاستشاريين مؤتمنين للعملاء (عملاء أ.٨). ومن الواضح أن القيام بهذا الدور على مر الزمن يستوجب من الشخص أن تكون لديه معلومات عن كل من المنتج ، وأعمال العميل على حد سواء. في بعض الأحيان يمتد القيام بهذا الدور إلى الوقوف إلى جانب العميل ضد شركة مندوب المبيعات في الشكاوى التي تستند إلى أساس متين ، أو إلى نصيح العميل بعدم التقدم بطلبات أكبر من تلك التي يمكنهم تحملها بسهولة (عملاء أ.١٠):



كان لهذا العميل مشاكل مالية ، وكنت قد طورت معه علاقة حميمة على مر السنين كصديق وكشريك أعمال ومندوب مبيعات ، ولرأيت عنده قيمة خاصة من واقع هذه العلاقة . حاولت أن أعيد تقويم أعماله ومساعدته على التكيف مع تغيرات السوق : فقد كان فى السابق يعمل فى تجارة الجملة ، وأقنعتة أن يركز جهده على تجارة التجزئة ، وربما يستبعد بعض الطرق غير المربحة ، ويبسط أعماله ويركز على القطاع الذى يستطيع أن يحقق أكبر قدر من الربح .

### الثقة بالنفس

تعتبر **الثقة بالنفس** (على مستوى الثقة فى المقدرة الذاتية والشعور بالثقة تجاه ظروف التحديات الجديدة) هى الخاصية الذاتية السائدة لمندوب المبيعات . ويبدو أنها ذات أهمية قصوى خصوصاً فى تلك النماذج التى تصبح فيها الخبرة الفنية أقل مستوى من الأهمية :

أنا أفضل ——— .

فجأة وجدت نفسى مدير الحسابات فى واحد من أكبر بنوك العالم ، وكانت شركة أخرى من شركات الحاسب الآلى تحاول أيضاً الدخول إلى هذا البنك لأول مرة . كان الأمر صعباً نوعاً ما ، لكننى نظرت إليه من هذا المنظور : سوف أبذل قصارى جهدى : وربما خرجت بإحساس حقيقى بالإنجاز .

يصف التعامل مع الفشل (وهو مقياس فرعى للثقة بالنفس) أسلوب الفرد فى تفسير وفهم الهزيمة والفشل والرفض ، ويعتبر جزءاً من العديد من نماذج المبيعات وليس كلها . وجميع أنواع مندوبى المبيعات يميلون إلى تفسير الرفض بطريقة متفائلة : كشىء قصير المدى ومحدود المجال . ويعطى مندوبو المبيعات مزيجاً من المبررات الداخلية (شيئاً فعلته أو لم أفعله) والمبررات الخارجية (المنافسون وصلوا قبلى أو العميل لم يستمع) . وعادة ما تصحب التبريرات الداخلية لدى المتفوقين خططاً للتحسين .

**نورات المبيعات المتناهية فى القصر (مع رفض متكرر)** . لا يظهر ذو الأداء المتفوق سوى القليل من الاهتمام والقلق تجاه الرفض المتكرر ، وغالباً ما يستخدمون

تبريرات خارجية (ثقة ب.١) هذا إذا قدموا أى تبريرات أصلاً ، ذلك أن معدل التبريرات لدى كل المتألقين منخفضة. وعلى العكس من ذلك فإن نوى الأداء المنخفض يخوضون فى أسباب مختلفة لتفسير ضياع كل بيع .

لم يفهموا العرض : لأنهم جهلة ، كئنى كنت أقلد اللؤلؤ أعناق الخنازير.

أعتقد أن ما حدث (بخصوص ضياع الحساب) كان بسبب شدة المنافسة. لقد فقدنا الاتصال بمدير العمليات. ولا يهمنى من هو ، عليك أن توجد تلك العلاقة الشخصية. لابد وأن المنافسة كانت تحرك ذلك الشخص . لابد أن ذلك المندوب كان وراة لمدة سنتين أو ثلاث ، طالباً منه أن يثبت نفسه ويأتى بنتيجة ، فى نفس الوقت الذى قدما له فيه نحن ذلك العرض السيئ المتعلق بالفلم . لقد احترق هذا الشخص . ثم إننى عاملته بطيبة ، فكان ووداً معى . ولكن كانت لديه نوايا خفية . صحيح كل شخص قادر على التلاعب بالآخرين ، وإيقاعهم فى فخ وذلك ما فعله هوبى .

**مبيعات واستشارات النورات المتوسطة والطويلة :** كلما طالت دورة المبيعات، اقتربت التبريرات الداخلية والخارجية من التساوى (تحمل المسؤولية). يبدو أن تحمل المسؤولية يتماشى مع ربط علاقة استشارية تحكمها الثقة مع العميل .

**المبيعات المالية :** يتصف مندوبو المبيعات المالية المتفوقون بأسلوب تبريرى داخلى يتسم بتحمل المسؤولية (شبيه بأسلوب المديرين):

لقد أصبح المستفيد فى غاية الانزعاج من البنك واتصل بـ س . لقد كنت مخطئاً، فقد كان عليّ أن أتابع الأمر . وكذلك كان على مدير العمليات متابعته أيضاً ، ولكن لا يمكننى إلقاء اللوم عليه ، المسؤولية الأولى كانت علىّ أنا . فى المرة القادمة سوف أتابع مثل هذه الأشياء .

## بناء العلاقات

ينظر إلى بناء العلاقات عادة كجزء أساسى من المبيعات . وهذا صحيح بالنسبة لبعض أنواع المبيعات ، وخصوصاً المنتجات ذات الطبيعة الشرائية أو السلعية . فى

حين تعتمد مبيعات التقنية العالية ومبيعات الاستشارات بشكل أقل على بناء العلاقات وأكثر على خدمة العملاء أو الخبرة الفنية . وهى تشمل بناء الألفة (علاقات أ.أ):

كنت أتحدث مع عميلى ، وقلت له : إذا سكبت نبيذاً على هذا المنتج فسوف يتحلل فوراً . فقال لى : إنه يصنع نبيذه بنفسه فى المنزل ، وتحدثنا عن النبيذ لبعض الوقت .

وأحياناً يشمل بناء العلاقات تكوين شبكة اتصال واسعة (علاقات ب.ب. وما فوقها):

لقد حاولت مقابلة أكبر عدد من الأفراد ، وذلك بمجرد التواجد والتحدث إلى الأشخاص فى المطبعة وإنشاء علاقات أخرى . كنت أطلب التحدث إلى الموظفين فى قسم المشتريات . المهم أن يتم تقديمك ، إلى الآخرين فشىخص يقدمك إلى الثانى ، والثانى بدوره يقدمك إلى الثالث .... وهكذا تتم الأعمال.

يتضمن كذلك الحفاظ على علاقات الأعمال ، وتأدية زيارات لدعم تلك العلاقات

لقد ذهبت من خلال (إد دى) ، كبير موظفى الاستثمارات ، الذى كان صديقاً حميماً لى . وقلت له : إد ، أنا بحاجة إلى أن أمرر هذا الشئ بنجاح . فاستدعى رئيسه هناك (وهو الذى لا يشترك فى مثل هذه الأشياء عادة) . وكان ذلك مفيداً للغاية.

**بورات المبيعات المتوسطة مع بيوع متكررة :** تعتمد هذه المناصب بشده على بناء العلاقات الشخصية مع المشترين :

كل ما فعلته خلال الأشهر الستة الماضية هو الاتصال بهذا الشخص مرات ومرات ، لقد دعوته إلى مباراة البيسبول ، وجلست معه على الغداء . وحاولت أن أكون صديقاً له لا غير . لم أحادثه عن شئ بخصوص المكنة أو العمل ، كان هدفى الوحيد هو أن أكون رفيقاً له .

## التفكير التحليلى

قد يشمل التفكير التحليلى فى البورات الطويلة للمبيعات الفنية والمالية العمليات الفنية وحل المشاكل أو تحسين العمليات للعميل . وما عدا ذلك يتعلق المحتوى عادةً بتفهم العميل وإقناعه . وتشمل أغلب الأمثلة جدارات الأثر والتأثير والتأثير على مستوى

**المؤسسة أو التوجه لخدمة العملاء .** ويتدرج التفكير التحليلي لدى رجال المبيعات من المستوى الأساسى إلى مستوى متوسط من التعقيد. ومن المؤشرات التقليدية ما يلى :

● الخروج باستنتاجات تتعلق باعتبارات العميل والخيارات التى يفضلها :

كان شديد المقاومة ، لكن نماذج التسجيل كانت تستهويه . وبادر بالسؤال : هل يمكنى الحصول على دفتر من هذه؟ فكرت فى نفسى "حسناً لقد عرفت على الأقل أنه يريد شيئاً منا " قلت : " فى الواقع لا يمكنك ذلك ، إنها تأتى مع الخدمة، ولكن دعنا نفكر فى طريقة ما لخدمتك . استطردها فى الحديث عن (س) ، وأخيراً قال : "حسناً ، إذا اشتريت كذا ، فلن أتمكن من ..... وفكرت . "مهلاً ، إنه يتحدث عن كذا بالرغم من أننى لم أذكرها على وجه الخصوص . لابد أنه يريد الشراء حقاً .

● يتوقع العقبات ويعد لها (ردود فعل الآخرين عادة) :

لقد أدركت أن الزيارة ستكون صعبة : لذلك فقد ذهبت هناك ، وبدأت مباشرة بسرد الفوائد والأسعار ، وصافى تكلفة ال ——— ، وجول الدعاية ، ووضعت البرنامج كاملاً على الطاولة.

**مبيعات الدورات الطويلة والمبيعات الفنية :** تتطلب مزيداً من التعقيد فى الاستنتاجات ، أخذ العديد من العوامل فى الاعتبار ، وتستخدم فى حل المشاكل الفنية وإعداد إستراتيجية تأثير .

لقد دمجت بعض الاقتراحات التى قدمتها فى التصميم ، أقنعتهم أنهم إذا زابوا حجم الخزان فى المنسوب الأعلى فإنهم لن يحتاجوا لوضع خزان آخر فى المنسوب السفلى . كان على فى البداية أن أسوق الفكرة لدى اثنين من المشرفين ، ثم أقنع مدير المصنع بالمنطقة أن ذلك سوف يكون أكثر جوى اقتصادياً .

## التفكير الإدراكى

غالباً ما يوجد التفكير الإدراكى فى المستويات الأساسية : والمقصود به استخدام الموظفين القواعد البديهية والتعرف على الأنماط ، أو التناغم فى تفاعلاتهم مع الآخرين (إدراكى أ.١) .

كل ما يهم هؤلاء الأشخاص هو السعر ، وتحديد وقت التسليم . لا يمكنك أن تضع خمس عشرة دقيقة في تمهيد الجو عندما لا يكون لديك سوى خمس دقائق : لذلك أدخل ومعنى قائمة الأسعار وأقول : "هذا ما أستطيع أن أقدم لكم هذا الأسبوع . ما هو حجم طلبكم؟" ثم أكتب ما يقولون . وأنهى كل ذلك في غضون خمس دقائق .

**دورات المبيعات المتوسطة والطويلة :** تحتاج هذه الوظائف إلى التعرف على التصرفات الأساسية اللازمة لحل مشكلة أو إنهاء المفاوضة (إدراكى ٤.١) .

عند هذا الحد ، اقترحت عليه أن يتصل بمجموعة التشطيب الأخرى . كان القصد من ذلك أنه باستطاعته أن يناور واحداً ضد الآخر . إذا أدركت مجموعة التشطيب الأخرى أنه يتفاوض مع مجموعة تشطيب خارجية ، فإنه سيكون في موقف أفضل يسمح له بطلب المزيد من المال مقابل أعماله .

وبالرغم من أن جل أمثلة المبيعات تتوقف عند مستوى تعقيد منخفض أو متوسط إلا أن بعض مديري المبيعات التنفيذيين في المستويات العليا قاموا ببناء نظريات غاية في التعقيد عن دورات المبيعات أو إستراتيجيات غاية في التعقيد للتأثير على مؤسسة العميل.

### البحث عن المعلومات

يشكل البحث عن المعلومات عن المنتجات والعملاء المحتملين واحتياجاتهم وعن المنافسة جزءاً من كل نموذج مبيعات :

كل يوم أحاول أن أتعلم شيئاً جديداً عن أحد المنتجات حتى أعرف دائماً شيئاً لا يعرفه سوى . أنه شخص غير ملفت للنظر ، وبعيد عن مواضع الصدارة . ولكننى اكتشفت أن لديه رصيداً حوالى أربعمائة ألف دولار ، ومانتى ألف دولار نقداً مستثمرة فى الأقراص الضوئية ، كما أن لديه عدداً من العقارات المؤجرة.

**مبيعات الدورات الطويلة :** يميل المتفوقون من مندوبى مبيعات الدورات الطويلة إلى توجيه أسئلة مباشرة ، والتعمق خلف ما هو واضح (معلومات ٣) ، ربما بسبب أن لدى عملائهم باعاً أكبر للمراوغة ، أو أن لديهم حاجيات أكثر خفاءً مما يبدو :

لقد جلست معه ذات أمسية ، وناقشنا سريان العمل في هذا المصنع ، وطلبت منه أن يحدد عدد الـ — التي يصنعها في يوم ، أسبوع ، أو شهر عادةً - للقيام بتلك التوسعات - وسألته عن أهدافه وتوقعاته بالنسبة للنمو . وقمنا بترجمة ما يعنيه هذا في الأشهر والسنوات المتتالية القادمة ، ثم نظرنا إلى تأثير هذا النمو على ما يمتلكه من مبانى المعالجة الحالية ، وعلى معداته وخطه . فأصبح واضحاً تماماً بمجرد أن اطلعت على أرقامه أنه سيواجه نقصاً شديداً في إنتاجية الـ — إذا كان له أن يحقق النجاح المأمول .

### الخبرات الفنية

**مبيعات النورات الصغيرة (التجزئة) :** ينظر إلى الخبرة على أنها البحث عن المزيد من المعلومات عن المنتج (خبرة ج.١).

**المبيعات المتوسطة (غير الفنية) :** لم تدرج المعرفة الفنية المتخصصة في تمييز نوى الأداء المتفوق ، ولا يعنى هذا عدم الحاجة إلى مستوى ما من الخبرة (على الأقل معلومات عن المنتج) لشغل منصب مبيعات ، لكنه يعنى فقط أنه مع توفر الحد الأدنى من المعلومات الفنية : فإن المزيد منها لا يخلق الفارق بين نوى الأداء المتوسط والمتألق .

**مبيعات النورات الفنية الطويلة :** الخبرة الفنية مطلب أساسى (أو استهلالى) ، فى حين تعتبر هذه المعلومات والرغبة فى استخدامها لمساعدة الآخرين فى حل مشاكلهم - مفيدة فى خلق علاقة ثقة ، وتدعيم دور الاستشارى لصالح العميل ، إلا أن الخبرة الفنية فى حد ذاتها لا يذكر لها أنها تفرق كثيراً بين نوى الأداء المتوسط والمتألق . وليس للجدارات الإدارية صلة وثيقة بالمبيعات فيما عدا جدارة الإلزام والحزم .

### الإلزام والحزم

**مبيعات النورات القصيرة والمتوسطة :** الغريب أن هذه الجدارة لم تميز مندوبى المبيعات المتفوقين فى مناصب المبيعات الأقل فنية للمؤسسات . ومن الجائز أن نوى الأداء المتوسط فى تلك المناصب لديهم ما يكفى من الإلزام (الانطباع المعروف عن مندوب المبيعات اللحوح) .

**مبيعات اللوات الطويلة و المبيعات المالية :** لدى مندوب المبيعات المتفوق قابلية أكبر لرفض الطلبات غير المنطقية للعملاء ، وإنهاء الموضوع بطريقة مباشرة وحاسمة (إلزام ٤.أ ، ب.٧) . كذلك يواجه الاستشاريون المتفوقون عملاءهم بطريقة مباشرة بخصوص مشاكل الأداء (إلزام ٦.أ ، ب.٧) :

(مندوب ائتمان يصف كيف قام بمواجهة بعض الورثة الذين لم يردوا على خطابات استفسارات متكررة عن أصول التركة) . أرسلت إليهم أخيراً جميع الخطابات المسجلة ، وقلت لهم إننى أترقب حضورهم إلى البنك فى وقت ويوم محددين ، وإنهم إذا لم يحضروا فإنه لن يكون أماناً خيار سوى تقديم شكوى قضائية ضدهم : فحضروا جميعاً ومعهم محاموهم ومحاسبوهم .

لقد قلت "فرانك ، أنا أريدك أن تعيد إلى هذه الطلبات موقعة ، وإذا كنت تتوقع أن نضع النظام فى نهاية هذا العام ، فعليك أن تعيد الطلبات فى ذلك الوقت . ثم سألته بطريقة مباشرة : "متى تظن أن باستطاعتك أن تفعل ذلك ؟"

قال "علينا أن نرفع الأمر إلى الإدارة . وقد يستغرق هذا الأمر أسبوعين أو ثلاثة للحصول على رد . فقلت " سوف أعود فى غضون أسبوعين ونصف ، وسوف نجلس سوياً ونحدث عنه ."

## مديرو المبيعات

تبدو نماذج مديرى المبيعات أكثر شبيهاً بنماذج المديرين الآخرين منها بنماذج مندوبى المبيعات ، ويرجع السبب جزئياً إلى أن قدراً مناسباً من الجدارة لدى مندوب المبيعات يعتبر شرطاً أساسياً لمنصب مدير المبيعات ، وهكذا فإنه من البديهي أن توجد خصائص مندوبى المبيعات المتفوقين بطريقة أو بأخرى فى مناصب مديرى المبيعات . ولذلك ، فإن نماذج مديرى المبيعات تمثل الجدارات الإضافية المطلوبة للنجاح كمدير مبيعات .

يتطلب الأمر زيادة بسيطة فى كل من التوجه للإنجاز وتفهم الآخرين ، وارتفاعاً طفيفاً فى مستوياتها من أجل الانتقال من منصب مندوب مبيعات إلى منصب مدير مبيعات .

كذلك يحتاج **التوجه للإنجاز** إلى أن يتحول من أداء الفرد إلى أداء المجموعة مع تركيز أكبر على الحد الأدنى . والمثال على ذلك هو أن بعض نماذج مديري المبيعات في المستويات العليا يركزون جهود التطوير والدعم على مندوبى المبيعات الأعلى أداءً ؛ لأنهم سوف يعطون عائداً أعلى على تلك الجهود.

وينطبق **تفهم الآخرين** أساساً الآن على علاقات المديرين بمندوبى مبيعاتهم ، وينبغى لهذا التفهم أن يكون أعمق مما كان عليه مع العملاء.

ويلاحظ انخفاض طفيف فى كل الجدارات لتفسح المجال للجدارات الإدارية بما فى ذلك التى تصبح الأكثر أهمية.

ويركز مديرو المبيعات فى **تطوير الآخرين** على التوجيه ، بما فى ذلك إعطاء التغذية المرتدة والاقتراحات ، والدعم والتشجيع. وعادة يتم التعبير عن توقعات إيجابية من مندوبى المبيعات.

ويركز **العمل الجماعى** على المعنويات العامة وعلى روح الفريق والجهد الجماعى والإشادة بفضل الآخرين.....الخ. وفى حين احتوى أحد النماذج على مؤشرات متعددة عن حل الخلافات فإن أغلب النماذج لم تذكر الخلافات.

ويكون التركيز فى الغالب على **تطوير الآخرين والعمل الجماعى والتعاون** مع قليل من القيادة وزيادة طفيفة فى الإلزام مقارنة بمندوبى المبيعات . ويركز الإلزام لدى المديرين على مواجهة مشاكل الأداء مع الحاجة إلى فصل نوى الأداء الضعيف من أن إلى آخر.

## الهامش

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell. E. 1. - ١ (1953). **The Achievement Motive**. New York: Appleton - Century - Crofts; Mc Clelland, D. C. (1976), **The Achieving Society**, New York: Irvington.





## الفصل الخامس عشر

### العاملون في المساعدة والخدمات الإنسانية

تركز كل وظيفة في هذا الفصل على تداخلات تساعد الناس ، وليس على نتائج الأعمال أو العمليات الفنية . وتشمل الوظائف التي تمت دراستها الأطباء والمرضى والمدرسين في جميع المستويات من مراحل رياض الأطفال إلى الجامعة ، ومستشاري المؤسسات (الداخلين) ومستشاري الإدمان . وبالطبع فإن هذا النطاق المتسع من الوظائف يشمل العديد من الفوارق فيما بينه ، سواء من ناحية المعلومات التخصصية أو الجدارات الخاصة . فعلى سبيل المثال ، تنقسم وظائف العاملين في المساعدة والخدمات الإنسانية إلى مجموعتين . مجموعة تركز على رعاية الآخرين ومجموعة تركز على التأثير على الآخرين ، فالمتفوقون في وظائف "الرعاية" والمساعدة والخدمات الإنسانية يغلب على مظهرهم دوافع "المساعدة" : وهذا يعني **دوافع إنجاز متوسطة ودوافع انتماء أعلى** . **ودوافع سلطة (قوة) متوسطة** <sup>(١)</sup> ، أما المساعدون "المؤثرون" - أي المدرسون ورجال الدين ، والخدمات الاجتماعية - فتغلب عليهم **دوافع إنجاز قليلة إلى متوسطة ودوافع انتماء وسلطة (قوة) أعلى** <sup>(٢)</sup> .

ومع ذلك ، فإن باستطاعة نموذج شامل لمجموعة المساعدة بأسرها أن يوضح كيفية اختلاف مجال وتركيز الجدارات لهذه النوعية من الوظائف بصفة عامة عن الأنواع العامة الأخرى مثل : المديرين أو مندوبي المبيعات أو المتخصصين الفنيين .

وعلى الرغم من أن أياً من جدارات الفاعلية الشخصية (التحكم في النفس والثقة والمرونة والولاء للمؤسسة والجدارات التي تُصنف على أنها جدارات متفردة للنضج الشخصي مثل التقييم الذاتي الدقيق وتفضيل العمل) لا تعتبر في حد ذاتها على مستوى أهمية أعلى ، إلا أن مجموعة **الكفاءة الشخصية** تشتمل على نحو ربع مؤشرات التصرفات لمحترفي الخدمات الإنسانية بصفة عامة . وعلى النقيض من ذلك ، في بعض النماذج الشاملة الأخرى ، نجد أن مجموعة **الكفاءة الشخصية** تمثل ثمن النموذج أو

أقل ، وتعتبر من أصغر المجموعات لا من أكبرها . ويبدو أن لهذا الأمر ما يبرره من منطلق أن هؤلاء الأشخاص يستخدمون أنفسهم واستجاباتهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم كأداة متكاملة في أعمالهم .

إن أهمية الجدارات الإدارية المتمثلة في تطوير الآخرين والعمل الجماعي والإلزام تدعو إلى الحيرة والتساؤل ، حيث إنه ليس لأى من الوظائف المذكورة في هذه العينة مسئوليات إدارية رسمية (فقد تم - على سبيل المثال - استبعاد دراسات رئيسات المرضين مؤقتاً) ، وبطريقة ما ظهر أن المدرسين والمرضين ومستشارى علاج الإدمان "يسوسون" تلامذتهم أو مرضاهم ، أما الأطباء فلم توجد في نماذجهم أية مؤشرات إدارية.

لوحظ ظهور مجموعة الإنجاز والتصرف بنسب أقل بين محترفى الخدمات الإنسانية من ظهوره لدى أنواع أخرى من الأعمال ، ونشعر أن السبب هو عدم استخدام هذه الجدارات بغزارة وليس لكونها متطلبات أساسية .

### نموذج شامل لممتهى المساعدة والخدمات الإنسانية

يسرد الجدول (١-١٥) ويشرح جدارات العاملين المتفوقين في المساعدة والخدمات الإنسانية حسب أهميتها في ترتيب تنازلى ، وكذلك فقد تم سرد المؤشرات في ترتيب تنازلى حسب نسب تكرارها.

#### الأثر والتأثير

بالرغم من أن الأثر والتأثير هو أكبر جدارة من نوعها هنا كما هو الشأن في نماذج المبيعات إلا أنها تمثل جزءاً صغيراً نسبياً من مؤشرات هذا النموذج (حوالى ١٠٪ مقارنة بحوالى ٢٠٪ فى نموذج مندوبى المبيعات).

ويستخدم المختصون بالخدمات الإنسانية العديد من أساليب التأثير في تعاملاتهم مع الآخرين تبعاً للحالة. وأكثر هذه الطرق استخداماً ما يلى :

- العمل على بناء الثقة ، وجعل الآخرين يثقون فى قدرات الشخص وأحكامه (الاستشاريون والأطباء تأثير ٤.٠).

الجدول (١-١٥) نموذج شامل لممتهنى المساعدة والخدمات الإنسانية

الوزن *	الجدارة
xxxxx	<p><b>الأثر والتأثير</b></p> <p>يؤسس الموثوقية (يزرع الثقة) .</p> <p>يكيف العروض واللغة وفقاً للمخاطبين .</p> <p>يستخدم إستراتيجيات التأثير الشخصى .</p> <p>يستخدم الأمثلة والمزاح ولغة الجسم والصوت.</p>
xxxxx	<p><b>تطوير الآخرين</b></p> <p>يستخدم إستراتيجيات تدريس مبتكرة .</p> <p>يستجيب الحاجيات الشخصية بمرونة .</p> <p>يثق فى قدرات الطلاب .</p>
xxxx	<p><b>تفهم الآخرين</b></p> <p>يخصص وقتاً للإصغاء إلى مشاكل الآخرين .</p> <p>على وعى بتوجهات ومشاعر الآخرين، يدرك معانى حركات الجسم .</p> <p>قد يتفهم الحالات طويلة المدى بعمق .</p>
xxx	<p><b>الثقة بالنفس</b></p> <p>على ثقة بقدراته وأحكامه الشخصية .</p> <p>يتحمل المسؤولية للمشاكل والفشل .</p> <p>يستفسر ويقدم الاقتراحات للرؤساء .</p>
xxx	<p><b>التحكم فى الذات</b></p> <p>يمنع مشاعره الشخصية من التدخل فى العمل .</p> <p>يتجنب التعامل غير المناسب مع العملاء... الخ.</p> <p>(يقاوم الضغوط- يتمتع بالمرح وقوة التحمل)</p>
xxx	<p><b>جدارات أخرى للفعالية الشخصية</b></p> <p>التقييم الذاتى الصائب، التعلم من الأخطاء.</p> <p>مُفرم بالعمل: يستمتع بالعمل.</p> <p>الولاء للمؤسسة. ينحاز إلى رسالة المؤسسة.</p> <p>الاهتمام بالانتماء: يحب الناس بصدق.</p> <p>التوقعات الإيجابية من الآخرين.</p>
xxx	<p><b>الخبرة التخصصية</b></p> <p>يوسع المعلومات المهنية ويستخدمها.</p> <p>للأطباء: معلومات طبية أكثر اكتمالاً وشمولية .</p>
xxx	<p><b>الترجىة لخدمة العملاء</b></p> <p>يكشف ويعمل على تحقيق الحاجيات الكامنة</p> <p>ويعمل على الاستجابة لها .</p> <p>يتابع الاستفسارات والطببات والشكاوى .</p>

## تابع للجدول (١-١٥)

الوزن	الجدارة
xxx	العمل الجماعي والتعاون يطلب مشاركة الآخرين، يسند الشاء لأهله، يتعاون مع الآخرين .
xx	التفكير التحليلي يتبين العلاقات العرضية والاستدلالات . يقسم المشاكل المعقدة بطريقة نظامية .
xx	التفكير الإدراكي يتعرف على الأنماط، يستخدم المفاهيم لتشخيص الحالات يدرك الروابط بين الأوضاع ويستنتج النظريات . يبسط، يوضح المواد الصعبة .
xx	المبادرة يقوم بأكثر مما هو مطلوب منه في الوظيفة . (يستجيب بسرعة، ويحزم في الأزمات)
xx	المرونة يكيف أسلوبه وتكتيكاته لتلائم الظروف.
xx	الإلزام/العزم يضع حدوداً، يرفض عند الزوم . يواجه السلوك الخاطي.

• يشير الوزن إلى النسبة التي بناءً عليها تفرق كل جدارة ذوي الأداء المتفوق من ذوي الأداء المتوسط. انظر ص (٢٣٣) تفسير تكرارات المؤشرات. ملاحظة البنود التي بين قوسين تنطبق على بعض أعمال المساعدة والخدمة فقط.

- استخدام إستراتيجيات دقيقة ومناسبة للشخص . قد يستخدم أولياء الأمور أو طلاباً آخرين أو نظاماً تحفيزياً (الاستشاريون وبعض الأساتذة والممرضون، تأثير ٧٠.)
- تكييف اللغة حسب المخاطبين (المدرسون والاستشاريون ، تأثير ٤٠.)
- استخدام أمثلة محسوسة أو عروض عملية للتوضيح (الأساتذة والممرضون تأثير ٢٠.)

سألته : هل تريد أن تظل مستعملاً الخرطوم طوال حياتك؟ إذا كنت ترغب في أن تفعل أى شيء آخر في قسم الإطفاء فإنك تحتاج إلى شهادة . المهارات التي ستتعلمها في هذا

البرنامج سوف تكون مفيدة لك . لم يكن يرى كيف سيكون لما يدرسه في هذا البرنامج نفع له في خدمة الإطفاء . وبالنسبة للاقتصاد فقد وضحت له كيف أن ما يجري في الاقتصاد قد أثر على تمويل الخدمات العامة . وذكرته أن برنامج مقاومة الحريق في المدرسة قد أُلغى . لأنه قد تم سحب التمويل . قلت له عليك أن تدرك لماذا حدث هذا ، وأن تفهم أيضاً العلاقة بين الموضوعات الاجتماعية والحكومية ، وكيف تعمل الحكومة في مشاريع القطاع الخاص .

[إبداء رأى المرعوسين للمدير] وهكذا تعرضت إلى جميع النقاط ، وجميع الأسئلة المطروحة بشأنها ، وأحطتها عنماً بالإجابات والمشاكل المتعلقة بكيفية تعاملها وبفاعليتها مع الآخرين . لقد فكرت بتمعن شديد بخصوص مدى تطرقى إلى هذه المواضيع معها . حتى لا يتراءى لها أنها مستهدفة أكثر من اللازم . وحتى لا توصل أبواب الحوار ، بل على العكس من ذلك ، حتى أستطيع أن أبلغها بالقضية .

وتستخدم بعض إستراتيجيات الاتصال الأخرى حسب الحاجة ، مثل : الإيماءات الحادة المؤثرة ، والانتقال من نغمة صوتية إلى أخرى . وروح المرح والتلامس .

### تطوير الآخرين

**تطوير الآخرين** هو أكثر الجدارات الإدارية ظهوراً ، وبالرغم من أن الشخص يتوقع أن يجد هذا لدى المدرسين إلا أن أفضل الممرضين أظهروا كذلك قدراً كبيراً من **تطوير الآخرين** (موجه غالباً إلى المرضى وعائلاتهم وأحياناً إلى الممرضين الآخرين) ، وقد أظهر كل من المدرسين والممرضين جميع المهارات التطويرية . وقد أظهر استشاريو الإدمان ومستشارو المؤسسات كذلك أنهم يبذلون جهوداً تطويرية تجاه عملائهم ، وقد شكلت هذه الجهود واحداً من كل عشرين مؤشراً تقريباً .

[مستشار مؤسسة عسكرية] عندما جلسنا هناك ، انصرفنا إلى تقديم النصيحة للرئيس . كنت أعلم أنه كان محور التركيز ، لذلك فقد أعطيته بعض الأفكار حول ما ينبغي أن يقول حتى لا ينهى المناقشة .

وكانت النوعيات المتميزة في **تطوير الآخرين** التي أظهرها أحسن المدرسين برامج

أو طرقاً إبداعية للتدريس (تطوير أ.٧) والمرونة في السماح للطلاب باستخدام طرقهم الخاصة للتعلم أو الوفاء بالمتطلبات.

وغالبا ما كان التمييز مركزاً على ثقة الأساتذة في طلابهم (تطوير أ.١٠) والطريقة التي كانت هذه الثقة تصبغ بها ردود فعل الأساتذة تجاه تلامذتهم، والجهود التي كان لدى المدرس استعداد لبذلها :

سواء نجح الطلاب [في اختبار أساسي] أو لا ، فإنه ليس لديهم علم بمشاكلهم؛ لذلك فقد دعوت كل من أدى الاختبار إلى مكتبي ، وجلست معهم لمناقشة الاختبار ، وأخبرتهم عن النواحي التي وقَّعوا فيها ، والنواحي التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد.

وعلى العكس من ذلك فإن ذوي الأداء المتوسط يعبرون عن توقعات سلبية تستخدم بعد ذلك في تبرير بذلهم جهداً أقل (تطوير أ.١٠):

لقد كان (العميل) رجلاً شديد الارتباك ، فلم أقابل شخصاً بهذا السوء : حيث لم يكن باستطاعته إيجاد حل للمشاكل : لافتقاره إلى كل تقنيات حل المشاكل ومراوغته ، كان يحاول خداعي وخداع الآخرين أيضاً ، وكدت أن أياس منه تماماً بمجرد مقابلته مرة واحدة .

### تضمهم الآخرين

يتعلق تفهم الآخرين (التعاطف) بالاهتمام بالانتماء<sup>(٣)</sup> ، ويعتبر جزءاً مهماً من المساعدة والخدمة وأساساً لخدمة العملاء والآثر والتأثير<sup>(٤)</sup> ، أما أكثر المؤشرات تكراراً في الدلالة عليه فهي كما يلي :

- تخصيص وقت للإصغاء إلى مشاكل الآخرين (المشاكل الشخصية ، والمشاكل المتعلقة بالعمل على حد سواء ، تفهم ب.٢) .
- إدراك أمزجة الآخرين ومشاعرهم (تفهم أ.١٠) .
- الوعي بخلفيات الآخرين ، وأطرهم المرجعية ، وانعكاس ذلك على توجهاتهم وحاجياتهم واهتماماتهم (تفهم أ.٤) :

إن الفم المتدلى والعيون الحزينة كانا يعنيان أن هذا الشخص يمر بأزمة شديدة.  
[فى تشبيه لوصف أفكار ومشاعر استشارى جديد] لقد كان لديه بعض التخوف مما  
كان يفعله عندما يحين الوقت لبداية التمرين فى الماء : ذلك أنه لم يكن واثقاً ما إذا كانت  
دروس السباحة كافية لمساعدته فى سباق عبور القناة أم لا.

من الطريقة التى صنف بها الآخرون كراسيهم ، عرفت أنه صاحب الموقف : لقد علمت  
أنه الشخص الذى سيتخذ القرار بشأن مستقبل مشروعهنا.

وأحياناً يشمل تفهم الآخرين تحليلاً عميقاً للحالة المستمرة لشخص ما (تفهم ٥٠٠)  
[مدرس/مرشد فى التعليم المستمر] لقد كان من الصعب والمزلم جداً على (مارى) أن  
تكتب خططها الدراسية ، فعندما يكون لديك انطباع شخصى أنك لا شىء ، ثم تبدأ فى  
استعراض تجاربك الماضية ، ويترامى لك فجأة أنك بالفعل شىء ما وأن باستطاعتك أن تكون  
شيئاً ما ، هذا الإدراك قد يكون مؤلماً ، وكان كذلك فعلاً بالنسبة لـ (مارى) .

### الثقة بالنفس

المتفوقون من مهنيى الخدمات الإنسانية :

- يقدمون أنفسهم فى أسلوب واثق أخاذ (ثقة ١٠٠-٢٠).
- يعبرون عن الثقة فى قدراتهم وفى وجهات نظرهم وفى قراراتهم وأحكامهم (ثقة ٣٠٠).
- واشتملت نصف النماذج على مؤشرات أو أمثلة على ما يلى :
- تحدى رأى الرئيس فى رأيه ، والتشكيك فيه ، وعرض اقتراحات عليه ، أو على  
مشرفين آخرين (ثقة ٥٠-٦٠).

قلت للجنرال ببساطة : إنه إذا كان هناك من سيكتب ورقة حول هذا المفهوم فأنا أجدر  
من يفعل ذلك . فقال : 'إننى أستحسن ذلك'.

[مستشار للجيش الأمريكى كان يشعر أنه لا يحصل على المعلومات الحقيقة عما يضابق  
القائد الكبير الذى كان يقابله] لقد استمر يسرد سلسلة من الأشياء التى قال إنها كانت



تضايقه ، فنظرت إليه ، ثم انفجرت ضاحكاً عند سماعي أحد هذه الأسباب . وفلت أيها الجنرال ، يبدو أن ما تقوله كلام لا معنى له .

اشتملت نصف النماذج على مؤشرات ، أو أمثلة عن أسلوب التعبير الداخلي (تحمّل المسؤولية) للأحداث السلبية (ثقة ب١-٣) . لم تُظهر أى نماذج أن المتفوقين يلومون الآخرين أو الظروف على فشلهم :

لم أفعل شيئاً مطلقاً في البداية للحصول على التزام من العميل باتباع الخطوات الأربع العملية ، وأنا المسؤول الوحيد عن الفشل ، وسأقبل كل اللوم .

لقد كانت الثقة بالنفس مهمة بوجه خاص لدى الأطباء . ربما بسبب القرارات الخطيرة التي كان عليهم اتخاذها ، وكانت الثقة بالنفس لدى المدرسين أقل الجدارات أهمية .

وقد اشتملت المؤشرات السلبية التي تميز نوى الأداء المتوسط لا المتفوق على التركيز على ربود الفعل الداخلية للشخص خلال الأزمات ، أو توقع والفشل والاستعداد له .

### التحكم في النفس

يعتبر التحكم في النفس جوهرياً بالنسبة لمتهني الخدمات الإنسانية ، عندما يواجهون الأزمات أو العملاء الغاضبين أو القلقين ، أو الرغبة في الدخول في علاقات شخصية مع العملاء أو الطلاب ، ولا يترك الموظفون المتوازنون في الخدمات الإنسانية مشاعرهم تتدخل في أداؤهم . ولكنهم يستجيبون للموضوع بطريقة بناءة (تحكم ٥) . مرة أخرى كانت هذه الجدارة على غاية الأهمية لمتهني المجال الطبي (الأطباء والمرضى واستشاريي الإدمان) والذين يتعرضون لأشد الضغوط :

لقد حاول هدم قدراتي ، فتجاهلت عداوته ، وسألته لماذا جئت إلى هنا؟

[في هذا المثال السلبي فقد الاستشاري أعصابه مع زملائه ، وقد أدى ذلك إلى إلحاق ضرر شديد بالعلاقة بينهم] ولذلك فقد انفجرت أخيراً ، وتملكني الغضب وقلت "لا يوجد عمل جماعي هنا ، نحن لا نصنع شيئاً على الإطلاق" . كل واحد منا له وجهة خاصة .

## جدارات أخرى للفعالية الشخصية

**التقييم الذاتي الدقيق** . بالرغم من أن موظفي الخدمات الإنسانية لا يسمحون لمشاعرهم بالتدخل في أدايتهم أثناء الأزمات ، أو الضغوط اليومية ، فإنهم لا يهتمون بأحاسيسهم الخاصة . إنهم يراجعون تجاربهم الخاصة ومعتقداتهم وردود فعلهم وأخطائهم من أجل أن يتعلموا منها (ظهر ذلك ثمانى مرات فى ثمانية نماذج) :

الدرس الذى تعلمته أنه كان على أن أجعل الأشخاص الآخرين يتعاملون معى بسرعة أكبر . أنا لست إلهاً .

وكانت تلك أول مرة أعمل مع مؤسسة كل موظفيها من النساء . كان الأمر صعباً جداً فى البداية . لأنى كنت أنظر حوالى . وأنشغل بكل النساء هناك . فلم أفكر حقاً فيما كان على أن أنجزه . وكان درساً فى كيفية العمل مع النساء .

إنهم يتعرفون على نقاط الضعف والتقصير لديهم . من أجل طلب المساعدة فى تلك المجالات . أو من أجل منع نقاط الضعف هذه من عرقلة أعمالهم .

**التفضيل المهنى والولاء للمؤسسة** : اتسم أفضل المدرسين بالاستمتاع الحقيقى بأعمالهم والالتزام القوى بالعملية التعليمية وبرسالة مدارسهم .

إنها حقاً لمتعة أن تعمل مع طلاب بدعوا يتخلصون من الأشياء التى كانت تعوقهم .

كانت تلك لحظة متميزة بالنسبة لى . فهذه السيدة شديدة الذكاء وعظيمة القدرات . كان باستطاعتها الخوض فى برنامجنا . والخروج منه بالشهادة وحسب : حيث جاءت قائدة . لدى زوج وعائلة وكل ما أرغب فيه هو الحصول على درجة جامعية . ورغم ذلك كانت لديها المقدرة للذهاب إلى أبعد مما كانت تتظن أنها ستحصل على من برنامجنا . لقد تعلمت كيف تنظر إلى نفسها كشخص يعرف شيئاً . ويستطيع أن يشرك الآخرين فى المعرفة التى يمتلكها . لقد كان هذا عظيماً!

**الاهتمام بالانتماء** <sup>(٤)</sup> : تعبير نماذج المدرسين والمرضى حتى الآن الوحيدة التى يظهر فيها الاهتمام بالانتماء بصورة تلقائية ونزوية كتوصيف للأداء المنفوق (الانتماء

الإيجابي<sup>(٦)</sup> . وتحتوى العديد من النماذج الأخرى على عناصر من الاهتمام الحقيقي بالأشخاص الآخرين ، ولكن الاهتمام بالآخرين فى مناصب أخرى مصاغ فى قالب يخدم أهدافاً نفعية (إنشاء شبكة اتصالات من العلاقات المفيدة ، إقناع الآخرين ببعض الأغراض المتعلقة بالعملية) . وفى مناصب أخرى قد يصرف الاهتمام الزائد بالأشخاص الآخرين عن أداء وظيفته الرئيسية ، أو قد يؤدي إلى صعوبة وضع الحدود ، أو رفض الطلبات وما إلى ذلك<sup>(٧)</sup> .

تعتبر مساعدة الآخرين جوهر الوظيفة فى كل من التدريس والتمريض والاستشارات ، ويميز التقدير الأصيل للآخرين ذوى الأداء الأفضل منهم ، وبالرغم من أن الاهتمام بالانتماء قد يجز المدرسين أو غيرهم إلى إنشاء علاقات شخصية مع الطلاب أو العملاء خارج الإطار التخصصى ، إلا أن ذلك غالباً ما يتم التعبير عنه بتتبع تقدم الشخص بعد انتهاء التدريس أو الدور المهني :

ومن هناك ، واصل الدراسة إلى أن تخرج من الكلية ، وهو الآن يعمل فى مكتب الخدمات القانونية مع الفقراء والذين هم بلا مأوى .

إنها الآن على وشك التخرج من ————— بمرتبة الشرف .

وعلى العكس من ذلك لا يبدي ذوو الأداء المتوسط أى اهتمام شخصى بعمالئهم وطلابهم .

ويتصل التعبير عن التوقعات الإيجابية من الآخرين - حتى فى الحالات الصعبة - اتصالاً وثيقاً بالاهتمام بالانتماء . فقد عبر ذوو الأداء المتفوق فى جميع نماذج متخصصى الخدمات الإنسانية تقريباً عن توقعاتهم الإيجابية . يندرج هذا الموقف فى مقاييس تطوير الآخرين والتوجه لخدمة العملاء . وهنا يبدو أن هذا الموقف يتعدى هذه الأحوال الخاصة ويعبر عن توجه أكثر شمولية :

[بخصوص طالب أمضى شهوراً طويلة فى تخطيط وارتباك حول متطلبات البرنامج]  
الحقيقة أننى كنت دائماً أثق فى قدرات (جون) ، لم أوافق أبداً على أنه ميئوس منه . وفى النهاية فإن أحد الأسباب التى تجعلنى أقوم بهذا العمل هو أننى لم أشعر أبداً أنه يصح أن نفقد الأمل فى أى شخص .

ويميل نوو الأداء المتوسط من المتخصصين إلى تجاهل بعض طلابهم أو عملائهم على الأقل (أحياناً مع تجريح عرقى وعنصرى وجنسى) :

.... لقد كانت الحالة مينوساً منها ، فقد كان واضحاً أنه لم يفهم شيئاً من المواد، أخبرته أنه ليس باستطاعتنا القيام بأى شىء حيال ذلك : لشكى فى أن باستطاعته أن يكتب عن هذا الموضوع بطريقة تحليلية . أعتقد أن المأخذ ربما تتمثل فى أننى كنت أتوقع منه أن يفكر مثل الغربيين مع أنه لم يكن غريباً .

هذه التوقعات الإيجابية أو السلبية تنتقل عبر إشارات خفية إلى الطلاب أو العملاء ، وقد تفسر جزءاً هاماً من فعالية المختص وذلك وفق تأثير بجماليون الخاص بنبوءة التحقق الذاتى <sup>(٨)</sup> . وتعتبر التوقعات الأولية المستوى الأساسى لمقياس تطوير الآخرين؛ وذلك نظراً للتأثير الكبير لتوقعات المدرسين على تعلم الطلاب .

### الخبرة التخصصية

تشكل الخبرة خمس نماذج الأطباء ، وهذه إحدى المرات القليلة التى يتميز فيها نوو الأداء المتفوق بالعمل على زيادة المعلومات والحرص على جعلها أفضل . والصحيح أن أفضل الأطباء يمتلكون معرفة أكبر ، ويتمتعون بذاكرة أقوى ، كما أن لديهم موارد أكثر للاعتماد عليها فى التشخيص : فهم قاموا بحفظ هذه القاعدة من المعلومات ، وعملوا كذلك على توسيعها <sup>(٩)</sup> . كذلك تميز المحافظة على تحديث المعلومات الفنية والخروج عن المألوف من أجل تبادل المعلومات مع الآخرين - المرضى واستشاريى الإدمان والاستشاريين والأساتذة (إلى درجة أقل) . وتُظهر الصفوة من هؤلاء خبراتهم ، ويتقاسمونها مع الآخرين عن طريق نشر مقالات.

### التوجه لخدمة العملاء.

من المثير للدهشة أن جدارات المساعدة والخدمة كانت قليلة إجمالاً : فقد كانت أعلى بمقدار قليل فقط منها فى نماذج مندوبى المبيعات ، وحوالى ضعف معدل تكرارها لدى المديرين ، والسبب فى انخفاض معدل تكرارها قد يعود إلى مجموعة من العوامل :

فقد يكون المستوى الأدنى من خدمة العملاء مطلباً استهالياً أساسياً (مضموناً تلقائياً) وبالتالي فهو لا يظهر في النماذج ، كذلك فإن حوالى (٨٪) من المؤشرات السلوكية لهذه النماذج قد تم تشفيرها كجدارات فريدة من نوعها (متفردة) لا تظهر في القائمة الشاملة ، ويمكن اعتبار الكثير من هذه الجدارات المتفردة (مثل اهتمام المدرسين بجعل المواد الأكاديمية مناسبة للطلاب) حالات خاصة من التوجه لخدمة العملاء .

وعادة ما يتم التعبير عن التوجه لخدمة العملاء بالأوجه الآتى ذكرها:

- استكشاف الحاجيات الكامنة للعميل أو الطالب أو المريض ، والعمل على ملائمة الخدمات المتوفرة أو المعدلة لكي تتواءم مع هذه الحاجيات (عملاء أ.٦) . وقد كان هذا المؤشر شائعاً على وجه الخصوص لدى الاستشاريين والمدرسين.
- المتابعة للتأكد من أنه قد تم الوفاء بالوعود ، والاستجابة للأسئلة أو الشكاوى (عملاء أ.١٠).

- بُعد النظر في التعامل مع العلاقات بالآخرين وحاجياتهم (عملاء أ.٧) :

كنت أحاول دائماً أن أتحرى الوضوح مع المدير العام حول ما إذا كان عليه أن يتخذ دوراً فيه ما يكفى من التوجيه أو دوراً يتسم بالقيادة القوية ، أو دوراً لا يكون فيه ظهور واضح. وقد تم الاستقرار على اتخاذ دور قيادي فى إعطاء ضربة البداية [للتدخل المؤسسية] . ثم التحول بعد ذلك إلى عضو صغير فى الفريق بدلاً من قضاء وقت طويل فى محاولة إقناع المجموعة كلها .

إن دورى هو الخروج بتوصيات فى مؤسسة العميل تكون قابلة للتطبيق وسليمة من الناحية الفنية .

لقد كان كتاب القراءة متقدماً جداً بالنسبة له : لذلك فقد أعطيته قائمة من كتب القراءة التى أحببتها ، والتى كان بمقدورى قراءتها عندما كنت فى مستوى قراءته .

قلت له : هذه مشكلة . دعنا ننظر فى كيفية تعاملنا مع مقترح مشروعك هذا . هل تحدثت مع أعضاء مجلس الإشراف الذى عليه أن يتخذ قراراً بهذا الشأن؟

وتعتبر التوقعات الإيجابية من الآخرين التي تم شرحها تحت جدارات أخرى للفعالية الشخصية دعماً هاماً للتوجه لخدمة العملاء .

### العمل الجماعي والتعاون

كان العمل الجماعي والتعاون هامين بالنسبة للاستشاريين ومدرسي الأطفال الصغار (الذين يتعاونون مع الوالدين والمدرسين والمتخصصين الآخرين). ولكنها لم تميز المتفوقين في التخصصات الطبية ، ويعتبر حل الخلافات (جماعي ٧.أ) هاماً في بعض الوظائف الاستشارية دون سواها ، ويستخدم بعض المدرسين نمطاً تعاونياً من العمل في فرق لتعاملاتهم مع الطلاب (جماعي ٢.أ-٥).

وقد أدى وازع الاهتمام بمساعدة الطلاب ، والرغبة في تطوير مهاراتهم الشخصية - بالمدرسين إلى حوار ناضج ونافع مع المختصين الآخرين (جماعي ١.أ) مثل المختصين في علاج مشاكل النطق وعلماء النفس :

لقد كنت مسروراً للغاية للحصول على فرصة مقابلة إخصائي مشاكل النطق الذي يعمل مع (جوى) ، فاستعرضت معه المحاولات التي قمت بها من أجل مساعدته ، والأشياء التي أرى (جوى) قادراً على فعلها ، وكذلك التقدم الذي استطاع أن يحرزّه. أخبرني الإخصائي عن المحاولات التي هو بصدد القيام بها وقد استعرض كل الأشياء التي لاحظها ، وذلك لإعلامي بها في حال ما إذا كنت غفلت عن ملاحظتها. وهكذا فنحن نعمل سوياً على ذلك .

### التفكير التحليلي

هناك تباين كبير بين هذه النماذج في معدلات ظهور التفكير التحليلي والإدراكي وتعميقه ، ونعتقد أن هذا التباين يرجع غالباً إلى الاختلاف بين المتطلبات الذهنية المطلوبة لوظائف هذه المجموعة .

ويظهر التفكير التحليلي فيما يلي :

التعرف على العلاقات السببية ، أو استخدام حلقات الاستدلال.

تقسيم المشاكل الكبيرة إلى أجزاء يسهل التعامل معها بطريقة نظامية .

يفكر الاستشاريون بطريقة تحليلية بخصوص عملاتهم، وذلك بالربط بين خصائصهم وبين الإستراتيجيات التي من المرجح أن تساعد أياً من العملاء :

إنه على استعداد للقيام بكل ما تريده أن يفعل . إن الدوافع الذاتية تعوزة فقط ، لذلك فإن بعضاً من العقود قد تجعله يقوم بتحركات ما .

ويفكر المدرسون في العلاقات والروابط الواردة في الموضوع وكيفية تبليغها إلى الطلاب :

كان الهدف من المقالة في الكتاب هو التفكير في التقييم بطريقة مختلفة ، وتطرقنا المناقشة إلى سبب تحفظهم في الحديث عن التقييم ، والذي ربطته وقتئذ بكيفية تعلمهم النحو أصلاً ، وقد أوصلتني إلى فكرة أنه إذا كان هؤلاء الأشخاص يعلمون هذا القدر عن الكتابة ، فكيف إذن تكون كتب النحو على هذه الدرجة من الفظاعة والسوء؟

### التفكير الإدراكي

يستخدم الأطباء ومستشارو المؤسسات والمرضون التفكير الإدراكي بدرجة أقل للتعرف على الأنماط واستخدام أو اختراع المفاهيم لفهم أو تشخيص الحالات :

لقد كان هناك شخصان غير مستعدين للاعتراف بتصرفاتهما الخاصة أو مسؤولياتهما الشخصية عن أي شيء يختلف عما هو عليه الآن ، أو عما كان عليه دائماً . وفي مؤسسة بهذا الحجم كان ذلك كافياً لعرقلة أي عمل فعال .

كنت أعلم أنهم لم يرغبوا في عمل ذلك : لأنهم كانوا خائفين فعلاً من التورط في ذلك وشعورهم أن هذين الشخصين قد سبقاهم : لذلك فقد كان ينتابهم خوف من الانتقام . لقد كان بإمكانني أن أثبت ذلك من الضحكات القصيرة التي كانت تنطلق من حين إلى آخر والتعليقات القليلة التي وردت منهم . لم يصرح أحد بالخوف من فعل ذلك ، لكن كانت هناك مؤشرات تدل على أنه كان هناك خوف ما [تشمل أيضاً تفهم الآخرين] .

ويستخدم المدرسون ، خصوصاً في المدارس الثانوية والكليات التفكير الإبراهيمي لخلق روابط بين المقررات الدراسية وبين حياة الطلاب ، وكذلك لجعل المواد المعقدة واضحة وحية.

### المبادرة

تعني المبادرة الذهاب إلى أبعد ما تتطلبه الوظيفة ومعالجة المشاكل قبل أن تصبح عاجلة ، أو قبل أن يصبح تجنبها أو التغاضي عنها مستحيلاً ، وتميز المبادرة استشاري الإدمان والمدرسين وبعض مهن التمريض من غيرهم . ويتميز الأطباء ومدرسو الأطفال الصغار أكثر من غيرهم بالاستجابة الفورية والنشطة للآزمات . إلا أن المبادرة الشاملة تمثل أقل من (٥٪) من المؤشرات السلوكية لهذه النماذج.

### المرونة

كانت المرونة أساسية للمدرسين والاستشاريين بالمؤسسات وبدرجة أقل لاستشاري الإدمان والمرضى ، ولم تظهر في نماذج الأطباء . وعادة ما تتمثل المرونة فيما يلي :

- النظر إلى الأحوال بموضوعية، والاعتراف بصحة وجهات نظر الآخرين (مرونة ١).
- تكيف أسلوب الشخص أو دوره ليتلاءم مع حاجيات الموقف ، أو تغيير الوسائل لتلائم الظروف (مرونة ٢) . وعادة ما يساند هذا المستوى جهود الأثر والتأثير :

أستخدم الفكاكة مع هذه النوعية من البشر ، لدرجة أنني أعطيتها إحدى الشارات التي تُعطى للأطفال . لم أكن لأفعل مثل هذا مع بعض الآباء الآخرين [تدرج أيضاً إستراتيجيات التأثير .

تبين للبعض من استشاري المؤسسات العسكرية من الطراز الأول أنه إذا كان للمواد أن تصل إلى قائد الوحدة فإنه يجب أن تكون مطابقة للمواصفات العسكرية] لقد تحدثنا عن بعض الفرص لإدخال التقنية - أي استخدام طريقة أفضل للعمل - على الأقل ما اعتقدنا أنه طريقة أفضل للعمل ، وتمكنت من وضع المفهوم في ورقة مفاهيم تقليدية ، فانا أستخدم كل تقنيات المساعدين وأساليبهم لأتمكن من دخول الباب .



## الإلزام والحزم

يشغل الإلزام والحزم حوالي (٣٪) إلى (٥٪) من نماذج أغلب ممتهنى الخدمات الإنسانية ، ولكنه يمثل (١١٪) بالنسبة لاستشارى الإدمان ، ويزداد التحكم فى الوجهة لدى المدرسين الأقل مهارة ؛ ذلك أن أفضل المدرسين مُلزمون به إلى حد بعيد ، وقد أرسوا الحدود بطريقة واضحة لا يحتاجون معها إلى التركيز على الإلزام . ويقوم استشاريو المؤسسات والمدرسون والمرضون جميعهم بما يلى .

- وضع الحدود وتحديد التوقعات (الإلزام ٤.أ) .
- الرفض عند اللزوم .
- إخبار الأشخاص مباشرة بما عليهم أن يفعلوا أحياناً (الإلزام ٢.أ-٣) .
- مواجهة التصرفات السيئة ، أو تجاوزات الآخرين لتوقعاتهم (الإلزام ٦.أ) .

"أنا أشعر بالإحباط والحرَج لقول ذلك ، ولكن يبدو أنه يوجد تواطؤ بينكما فى هذا التمرين . وبناءً على التعليمات المعلن عنها بوضوح ، فإنه لم يكن مسموحاً لكم بالحصول على أى مساعدة إلا من أمين المكتبة . أخيراً اعترفا بأنهما تواطئا وقلت لهما "هذا غير مسموح به ، عليكما أن تعيدا الكرة من البداية " .

وكثيراً ما يرسم المدرسون الحدود عن طريق القواعد : فهم يرسمون السلوك المناسب فى الفصل بوضوح خصوصاً للأطفال الصغار ، وعندما يتجاوز أحد الأطفال قاعدة ما ، فإن المدرسين المتفوقين يوضحون لهم تبعات تصرفاتهم (الإلزام ٧.أ) :

"أنت تعلم أنه لا يسمح لك بالتمشى داخل الغرفة أثناء القيلولة ، وإذا حاولت ذلك فإن القائمين بدراسة العمل سوف يغضبون . فإذا وجدتك عند عودتى تواجه نوبة غضبهم [أفراد دراسة العمل] ، فإننى سوف أترك الأمر لهم تماماً ولن أتدخل بشئ " وهذا ما حدث بالفعل .

وتتمثل إحدى مهارات الإلزام المتفردة التى يستخدمها المدرسون فى إعادة توجيه انتباه الطفل إلى أنشطة أكثر إيجابية .

### التوجه نحو الإنجاز

يمثل التوجه للإنجاز جزءاً متوازناً من ملامح العاملين المتفوقين في مجال الخدمات الإنسانية (أقل من ٢٪ من المؤشرات). وعادة ما يظهر التوجه للإنجاز على إحدى هيتين : الاهتمام بمعدلات الأداء مثل وضع أهداف محددة لتعلم الطلاب ، أو على هيئة الابتكار أى التوصل إلى طرق جديدة خلاقة للتدريس . والتوجه للإنجاز أقوى في محيط المدرسين واستشارى الأعمال، لكنه يظهر أيضاً لدى بعض المرضى على حين يغيب التوجه للإنجاز عن نماذج الخدمات الإنسانية في الجيش (رغم ظهوره في نماذج الجيش الأخرى).

### مديرو الخدمات الإنسانية

يحتاج التحول من فرد مساهم إلى مدير في الخدمات الإنسانية إلى إضافة جدارات مختلفة تماماً كما هو الحال في مجالات أخرى .

وفى حين لا تظهر هناك حاجة كبرى إلى التوجه إلى الإنجاز والمبادرة فى نموذج الفرد المساهم فى الخدمات الإنسانية ، إلا أن مديريهم يحتاجون إلى أكبر قدر من هذه الجدارات مثلهم فى ذلك مثل المديرين الآخرين . وبينما تعتبر جدارتا التوجه للإنجاز وقيادة الفريق اثنتين من أقل الجدارات أهمية فى نموذج المساهمين الأفراد فى الخدمات الإنسانية إلا أنهما من أهم الجدارات لمديريهم ، ويجب إيجادهما أو تطويرهما . ويظهر المساهمون الأفراد فى الخدمات الإنسانية العديد من الجدارات الإدارية فى علاقاتهم بالطلاب والعملاء أو المرضى . وعلى المديرين أن يحولوا جداراتهم فى اتجاه مرعسيهم ، وعليهم إضافة قيادة الفريق والقليل من الإلزام . وبالمثل يتحول تفهم الآخرين إلى مرعسيهم.

وتتقلص أهمية مجموعتى التوجه لخدمة العملاء والفعالية الشخصية ، ولكنهما تحتفظان بنفس مستوى التعقد ربما لأن امتلاك ما يكفى من هذه الجدارات قد يكون وجوده مفترضاً لدى أولئك الذين تتم ترقيتهم إلى مناصب مديرى الخدمات الإنسانية . ويضاف إلى نماذج المديرين كل من الوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات .

## الهوامش

Kolb, D. A., & Boyatzis, R.E. (1970), "On The Dynamics of The - ١  
Helping Relationship", **Journal of Applied Behavioral Science**, 6(3),  
267-289.

Winter, D. G. (1973), **The Power Motive** (p. 106 ff.), New York: - ٢  
Free Press.

Kelner, S. P. (1991), **Interpersonal Motivation: Positive, Cynical - ٣  
and Anxious**, unpublished doctoral dissertation, Boston University.

Carkhuff, R. R. (1973). **The Art of Helping**. Amherst, MA: Cark- - ٤  
huff Associates. Also see Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976),  
**Teaching as Treatment**, Amherst, MA: Human Resource Develop-  
ment Press.

Boyatzis, R. E. (1972), **A two Factor Theory of Affiliation Mo- - ٥  
tivation**, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Kelner, S. (1991) . **International Motivation: Positive, Cynical - ٦  
And anxious**, unpublished doctoral dissertation, Boston University.

Boyatzis, R. E. (1968), **The Need for Cose Relationship and The - ٧  
Managers Job**, Boston: McBer.

Rothenthal, R., & Jacobson, L. (1968), **Pygmalion in The Class- - ٨  
room**, New York: Holt, Rinehart & Winston.

انظر كذلك

Livingston, J. S. (1969, July-August), **Pygmalion in Management**,  
**Harvard Business Review**, 81-89.

٩ - تم وضع نموذج الأطباء بالنسبة لأطباء الرعاية القصوى العاملين في نطاق المستشفيات ، أما  
الأطباء المباشرون لعائلات أو في اختصاصات أخرى ، فقد يحتاجون إلى جدارات أخرى مثل  
تفهم الآخرين والعناية (أسلوب المعاملة السريرية) والثقة بالنفس والتحديد الدقيق لحودهم  
الذاتية من أجل الاستعانة بالإخصائيين في الوقت المناسب .

## الفصل السادس عشر

### المديرون

الوظائف الإدارية هي أكبر مجموعات الوظائف التي تمت دراستها عن طريق أسلوب تقييم جدارات العمل ، وقد حظيت وظائف المديرين باهتمام أكبر نسبياً في دراسات الجدارة ؛ نظراً لأهميتها وانتشارها .

ومن الممكن تجميع وظائف المديرين وفقاً لعدد من الأبعاد :

- المستوى : من مشرف الصف الأول إلى المدير التنفيذي .
- الوظيفة : الإنتاج ، المبيعات ، التسويق ، المالية ، الهندسة ، الموارد البشرية .
- الصناعة أو البيئة : القوات المسلحة والرعاية الصحية والتعليم والصناعة .

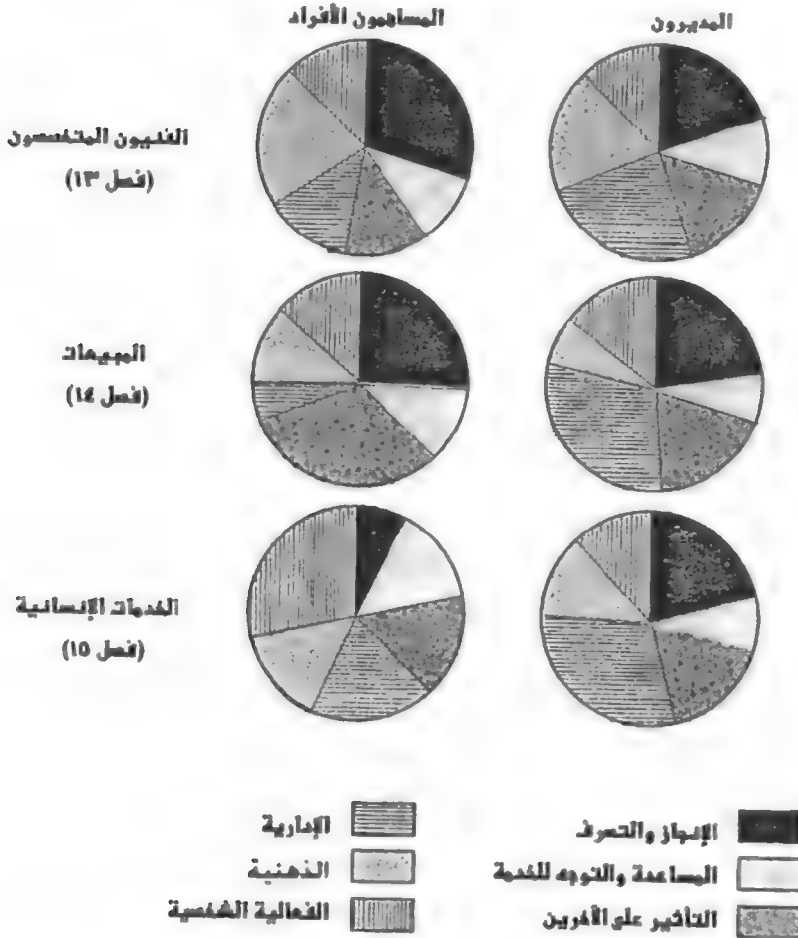
وقد كتب (بوياتزيس) تحليلاً شاملاً للبيانات الأصلية لدراسات تقييم جدارة العمل الخاصة بالمديرين <sup>(١)</sup> ، مع تحليلات تفصيلية لمديرين من وظائف متعددة في قطاعات متعددة . وفى هذا الفصل كما فى الفصول السابقة ، فإننا نحلل النماذج الحالية وليس البيانات الأصلية . وبالرغم من أن نتائج دراستنا مشابهة بصورة جوهرية لدراسة (بوياتزيس) ، فإن هناك بعض الاختلافات نتيجة لتباين مستويات التحليل ونتيجة لإقامنا بيانات جديدة .

ويشترك المديرون المتفوقون من جميع الأنواع والمستويات فى نفس الملامح العامة للجدارات ، ويميل المديرون من جميع الأنواع إلى التشابه مع بعضهم البعض أكثر من تشابههم مع الأفراد المساهمين الذين يرأسونهم (مندوبى المبيعات وعمال المصانع وإخصائى الخدمات البشرية والإخصائين الفنيين).

ويقدم هذا الفصل ملامح جدارة شاملة مستنتجة من نماذج من قطاع المديرين بأكمله ، وتناسب هذه الملامح الشاملة كل الوظائف الإدارية بدرجة كافية ، ولكنها لا تنطبق بدقة على أى منها .

ويوضح الشكل (١٦-١) نسب تكرار مجموعات الجدارة لدى المديرين مقارنة بنسب تكرارها لدى ثلاثة أنواع مختلفة من الأفراد المساهمين .

شكل (١٦-١) مقارنة نسبية بين تكرارات مجموعات الجدارة  
في ثلاثة أنواع من وظائف الأفراد المساهمين وفي وظائف مديريهم



وحتى في هذا المستوى البسيط من التحليل ، فإن التشابه بين مستويات المديرين والاختلافات بين المديرين وبين الوظائف الأخرى - يبدو واضحاً .

بعد تقديم الملامح الإدارية الشاملة سوف نقوم بمناقشة كل بُعد على حدة (المستوى والوظيفة والبيئة) لتوضيح الاختلافات بين كل مجموعة فرعية مختلفة وبين الملامح الشاملة ، ولن يتم تكرار الملامح الإدارية الشاملة في كل مجموعة ، وإنما سنستعرض نقاط الاختلاف في صلب ذلك الموضوع الأساسي .

وقد تمت مقارنة مديري الأبحاث والخدمات الفنية ومديري مندوبي المبيعات ومديري الخدمات البشرية (التعليم والخدمات الصحية) مع مرعوسى كل منهم في نهاية كل فصل عن الأفراد المساهمين.

وبالرغم من أن جميع نماذج المديرين تبدو متشابهة ، إلا أن ذلك لا يعتبر تأكيداً لفكرة "مدير كل الظروف ، المدير القادر على إدارة كل شيء" حيث إن المعرفة الفنية والموضوعية للوظيفة وللأعمال التي تدار تعتبر ضرورة استهلاكية لتقديم أداء مقبول عند إدارة هذه الوظيفة <sup>(١)</sup> . لكن المزيد من نفس هذه الجدارات لا يميز المديرين ذوي الأداء المتفوق .

### نموذج شامل للمديرين

يعتمد النموذج الشامل للمديرين (جدول ١-١٦) على ستة وثلاثين نموذجاً مختلفاً للمديرين ، تغطي قطاعاً عريضاً من المستويات (بدءاً من مشرفى الصف الأول إلى المديرين العامين) ، في نطاق من المهام (الإنتاج والمبيعات والتسويق والخدمات البشرية والتعليم.. الخ) ، والبيئات (العسكرية والتعليمية والرعاية الصحية والصناعة والخدمات المالية، الخ). ويبرز النموذج الشامل التشابه بين وظائف جميع المديرين ، ويعطى الخلفية التي تبرز فيها الخصائص الخاصة بالمستويات والمهام والبيئات المختلفة ، ولا يقصد بهذا النموذج أن يُطبق على مهنة معينة .

وتم إدراج الجدارات والمؤشرات أو المستويات داخل كل جدارة وفقاً لتكرارها ، مع وضع أعلى تكرارات أو أكثرها أهمية على رأس القائمة . وجدارة الأثر والتأثير هي

## المجدول (١-١١) نموذج شامل للمديرين

الجدارة	الوزن
الأثر والتأثير	xxxxxx
التوجه نحو الإنجاز	xxxxxx
العمل الجماعي والتعاون	xxxx
التفكير التحليلي	xxxx
المبادرة	xxxx
تطوير الآخرين	xxx
الثقة بالنفس	xx
الإلزام/الحزم	xx
البحث عن المعلومات	xx
قيادة الفريق	xx
التفكير الإبراهيمي	xx
(الوعي بالمؤسسة وبناء العلاقات)	
الخبرة/المعرفة التخصصية.	استهلاكية

أكبر الجدارات المنفردة ، كما أن أكبر مجموعتين (كلتيهما مسؤولة عن نحو ربع المؤشرات السلوكية والأمثلة) هما الإنجاز والتصرف والجدارات الإدارية .

## الأثر والتأثير

يستخدم أفضل المديرين الأثر والتأثير ذا الصبغة الاجتماعية بشكل معقول من أجل تحسين أداء المؤسسة وليس من أجل الحصول على مكسب شخصي بأي ثمن .

وعادة ما يظهر الأثر والتأثير على الشكل التالي :

- اهتمام واضح بالتأثير الشخصي - ومعنى ذلك العمل على إرساء المصداقية ، أو إحداث انطباع معين آخر على الآخرين .
- التفكير في تأثير كلمات أو تصرفات معينة على الآخرين . أحياناً يميز الحرص على سمعة الشركة المديرين المتفوقين، ولكن غالباً ما تكون المصداقية الشخصية ، أو التأثير المعين هو ما يرغبون في تبليغه (تأثير ٤.٠-٦) :

أحياناً أريد أن أعطى انطباعاً بالشك ، لكن دون أن يبدر منى رفض فعلى ؛ فأننا لا أريد أن أخلق انطباعاً بأن أى مقترح قد يحظى بقبولى أو موافقتى . أمر مفروغ منه . لأنه قد يتبادر إلى ذهن الأشخاص الذين بذلوا قصارى جهدهم أننى لم أقدر التحديات التى كانوا يواجهونها حق قدرها ؛ فأننا أريد منهم أن يشعروا فى نهاية المطاف أن شكوكاً ما كانت تراودنى لما قبلت الدخول فى الأمر ، كما أريد أن يكون لديهم شعور بأنه قد أثبتوا لى فعلاً أنهم قادرين على إنجاز ذلك العمل . ولذلك ؛ فأننا أتكلم وأرميهم بنظرات فيها بعض الريبة أحياناً ، كما أطرح عليهم بعض الأسئلة التى تحمل معنى السخرية : "كم سيكلفنا هذا؟ هل لدينا من المال ما يكفى لذلك؟" أو "ألا ترون أنكم طموحون أكثر من اللازم؟" أنا لا أفعل هذا بطريقه توحى بأنهم غير قادرين على إنجاز العمل أبداً ، كل ما فى الأمر أننى أقوم بما يكفى لأخلق لديهم إحساساً بأن عليهم أن يثبتوا لى شيئاً ما .

وقد دأب المديرون المنفوقون على استخدام وسائل مختلفة للتأثير المباشر (تأثير ٢.أ ، ٣.أ) :

- استخدام بيانات أو معلومات أخرى .
- إحاطة الآخرين علماً بالفوائد .
- استخدام الأمثلة المحسوسة ووسائل الإيضاح المرئية .
- الاحتكام إلى العقل والمنطق .
- وسائل إقناع منفردة متنوعة:

قلت له : إن هذا ما نحتاج إليه ، وإننا لا نستطيع القيام بكل ما نريد أن نقوم به فى غيابه ، قلت له : إنك أنت عنق الزجاجة ، وإن هذه التحليلات التى تقوم بها لا تخدم أحداً إذا احتفظت بها سراً [الاحتكام إلى الصالح العام] .

يقتضى تكييف جوهر العرض أو مظهره ليتلائم مع جمهور معين (تأثير ٤.أ إلى ٦.أ) - مستوى متوسطاً من تفهم الآخرين :

لقد ساعدته فى إعادة صياغة التقرير فى اللحظة الأخيرة ؛ حيث كان معقداً إلى أبعد



الحدود ، كنا سنحصل على انتباه الإدارة العليا لمدة أربعين دقيقة فقط كما كان التقرير مكتوباً غاية في التعقيد بالنسبة للحضور .

ومن النادر نسبياً وجود إستراتيجيات التأثير الأكثر تعقيداً (تأثير ٧.١ أو ٨.١) بين المديرين والتي تظهر في أقل من نصف النماذج على الشكل التالي :

- استخدام الخبراء أو أطراف ثالثة أخرى .
- القيام بأشياء لجعل الآخرين يشعرون بأنهم أصحاب الحل الذي جاء به الشخص :

سألتهم إذا كانت لديهم اقتراحات يريدون عرضها على بخصوص انتداب موظفين ، وقد أعطوني كماً طيباً من الأسماء ؛ لذلك لم يفاجئوا عندما خرجت باحثاً عن موظفين ، لأنهم قد أسهموا في هذا العمل . لقد فعلت كل هذا لأنني أردت منهم أن يساندوا التغيير مرة أخرى .

### التوجه نحو الإنجاز

يشمل التوجه نحو الإنجاز بالنسبة للمديرين قياس الأداء ، وتحسين الكفاءة أو الفاعلية ، ووضع الأهداف ، واحتساب التكاليف والعوائد لمروعسيهم أو فريقهم أو لأنفسهم على حدٍ سواء . ولأغلب الأمثلة علاقة ما بأداء الآخرين ، وإذا كان الهدف يتمثل في جعل المديرين فعالين ، فإنه ثمة حاجة إلى تكييف معظم التوجه نحو الإنجاز تكييفاً اجتماعياً أو مدّة حتى يشمل فرقهم ومروعسيهم . وهكذا ، فإن التوجه للإنجاز يجب أن يشمل بعضاً من الحاجة إلى السلطة (مجموعة الأثر والتأثير) .

وكثيراً ما يقيس المديرون الممتازون نتائجهم (أو نتائج مروعسيهم أو مجموعاتهم) ، ويفكرون بشأن هذه القياسات ويتحدثون عنها (إنجاز ٣.١) .

لقد ساعدته على النجاح وشعرت بالارتياح إزاء ذلك ، مدركاً أن لي جزءاً من الفضل في نجاحه . لم أجعله رجلاً متفوقاً في الإنتاج ، ولكنني وجهته الوجهة الصحيحة ، ودلته على الوسيلة المناسبة . في العام الأول سجل رقماً قدره (١٠٠,٠٠٠) دولار ، ثم ارتفع الرقم في العام الثاني إلى (٤٠٠,٠٠٠) دولار وهذا العام سوف يقترب من (٨٠٠,٠٠٠) دولار علماً بأنه بدأ من الصفر .

وتُظهر كل النماذج الإدارية تقريباً أن المديرين من نوى الأداء المتفوق ، يهتدون إلى طرق عمل أحسن ، أو أسرع أو أكثر كفاءة (إنجاز أ. ٤) :

عندما تسلمت القسم كان لدينا أربعة نماذج رئيسة للمنتجات تحتوى على اثني عشر نوعاً تغطى شريحة ضيقة من السوق . لقد أنقصت عدد النماذج إلى ثلاثة والأنواع إلى ثمانية بجعل أكبرهم أكبر وأصغرهم أصغر . وهكذا ، فقد تقلصت مشاكل المخزون ومشاكل وقود الإنتاج ، كما أننا تمكنا من تغطية شريحة أكبر من السوق .

ويضعون نصب أعينهم تحديات محددة (إنجاز أ. ٥) :

لقد اقتنعت أن هذا النوع من الحساب كان مفيداً للفرع ، لذلك فقد قررت دعمه . لقد أردت أن تكون لدينا حسابات أكثر من أى فرع آخر . كان هذا صعباً ، ولكنه لم يكن مستحيلاً - لقد أثبتنا ذلك ؛ لأننا قمنا به .

أوردت بعض نماذج المديرين ، وليس جميعها مثل : القيام بتحليل التكاليف والعوائد (إنجاز أ. ٦) ، الدخول فى مجازفات أعمال محسوبة (إنجاز أ. ٧ و ٨) ، والاهتمام بالتجديد (إنجاز ج. ٢ وأعلى) :

كانت المساحة على المنصة مكلفة للغاية -حوالى (٣٠٠.٠٠٠) دولار للقدم المربع . ويتغير المحلول الكيميائى المستخدم فى نظام الضخ ، تم تخفيض نطاق نظام الضخ بأسره ، وانخفضت الأموال المستخدمة بعامل قدره (١٠) . أنا من حاملى الأسهم، وقد كانت تلك هى المرة الوحيدة التى كان فيها بمقدور الشركة التى أساهم فى ملكيتها أن تتجنب إنفاق ما يقارب المليون دولار .

لقد وازنت بين تكلفة نشر الإعلان وبين العائد المتوقع منه فى العمل . بعبارة أخرى ، ما هو العدد الجملى لفرص البيع الذى سيحققه لنا الإعلان؟ وكم من هذه الفرص سيتحول إلى عملاء؟ إن الإعلان سيزيد من ظهورنا فى المجتمع، وبالرغم من غياب الضمانات ، فقد بدا رهاناً راجحاً .

يُمْكِن التوجه نحو الإنجاز مصحوباً بالتعمق فى فهم الآخرين المديرين من الوصول إلى مزاجات مثالية بين الشخص والوظيفة من أجل تحسين الأداء (إنجاز أ.٤):

لقد اخترت سيدة لتلعب دوراً ريادياً فى التحضير لمراجعة الاعتماد. إنها سيدة خلقة ومتطلعة وغزيرة العطاء ، تحظى بثقة زملائها ، وتلقى الاحترام فى البلدة وتجد فى عملها . كانت تغطي الساعات والساعات من وقتها للتأكد من أنها أنجزت ما كلفت بإنجازه . كنت أعلم أنه إذا قامت هى بقيادة تلك الجهود، فإنها ستحقق أعمالاً رائعة .

### العمل الجماعى والتعاون

العمل الجماعى والتعاون أو الإدارة بالمشاركة هو أكثر الجدارات الإدارية ذكراً . وعادة ما يظهر تجاه مرعوسى الشخص كمجموعة أو فريق ، ولكن قد تستخدم أيضاً مع الزملاء أو الرؤساء :

• يطلب المديرون المتفوقون آراء الآخرين ، ويشركونهم فى موضوعات قد تؤثر عليهم (جماعى أ.٤):

لقد أوضحت لهم تماماً أنه لا توجد طريقة نمطية لعمل ذلك ، ودعوتهم لاستكشاف طرقهم الخاصة فى عرض أفكارهم .

لقد أراد الآخرون المساعدة بخصوص الشكل الذى ينبغي أن يتخذه التصميم ، وهو ما كنت أحاول أن أتجنبه ، لأننى أردت منهم تحديد برنامجهم الخاص .

• تعتبر الإشادة بالمجموعة أو التنويه بها وتشجيعها وتمكينها من الأمور الهامة أيضاً (جماعى أ.٥) :

أنا معتاد على عرض نتائج الاختبارات على لوحة الإعلانات وضع سطر يشير إلى النقطة التى وصلنا إليها ، وعلى تدوين تشجيع بسيط : أحسنت يا --- ، --- ، --- .

وأخيراً شرعت فى تدريب العمال من الأقليات الذين لم يشغلوا أى وظيفة من قبل أبداً . لقد تعلم أغلبهم . وأظهروا قدرتهم على إرساء جو عمل طيب .

• تكررت مؤشرات العمل على تحسين روح الفريق ومعنوياته ، وتطوير العمل الجماعي والتعاون (جماعي ٦٠أ) - بشكل معتدل :

عندما تسلمت القيادة ، كان هناك بعض من الموظفين الصغار يجولون بون أن يعرفوا من هم رؤسائهم ، وقمت مباشرة بتنظيم الأمور حتى يعرف كل فرد رئيسه ، مؤكداً على التسلسل الهرمي : فارتفعت المعنويات ، وتحسن الأداء .

كان حل الخلافات (جماعي ٧) غاية في الأهمية في بعض النماذج ، في حين كان غائباً تماماً في البعض الآخر ، وذلك وفقاً للوضع ولتطلبات الوظائف المعنية . وبصفة عامة فإن المستوى (٧) يظهر في الوظائف التي تحتاج إلى التفاوض .

## التفكير التحليلي

يعتبر التفكير المنطقي والتسلسلي خاصية هامة من خاصيات المديرين المتفوقين في جميع المستويات . ويفكر المديرون بطريقة تحليلية في التأثير والمصاعب الفنية ، والموضوعات المتعلقة بالإنجاز . وكانت المؤشرات التالية أكثر المؤشرات تكراراً :

- إدراك النتائج أو التبعات المتولدة عن حالة أو معلومة ( بما أن - - ، إذا - - ) .
- تحليل الأوضاع بطريقة نظامية لتحديد الأسباب أو التبعات .
- التكهّن الواقعي بالعقبات ، وتخطيط طرق للتعامل معها .
- التفكير مقدماً في ترتيب خطوات عملية ما ، وتحليل المطلوب من أجل تحقيق مهمة أو هدف :

لقد أردنا أن نعرف ما إذا كان بمقدورنا أن نطور عملية التصميم والتطوير لـ - - . لذلك فقد طلبت من مدير تلك الوحدة أن يدون على الورق كل الأشياء التي كان يفعلها في العامين الماضيين بخصوص بعض النماذج . ثم حصلت على بعض التعاون من التسويق ، وقلت لمدير تخطيط المنتجات المناسب : "أعد اختبار هذه الأشياء ، وتأكد أن هذه هي الأشياء التي لاحظتها ، فإن لم يكن كذلك ، فما هي الأشياء الأخرى التي لاحظت حدوثها؟" ثم استدعيت المسئول عن مراقبة الجودة في الإنتاج وقلت له ، "انظر إلى نفس القائمة ، ولاحظ ما إذا كانت

هذه هي الأشياء التي تذكرها. ثم أردفت القائمة إلى مهندس الإنتاج المتقدم . بعد ذلك أمضيت بعض الوقت في كتابتها وذهبت إلى موظفي القسم وقلت لهم : "إنني أرغب في تكوين مجموعة عمل من هؤلاء الأشخاص . وسوف أجعل --- يتطوع لقيادتها، ولكنني أريد أن يكون لنا في النهاية مستند يصف عملية التطوير ، وكيفية إعطاء صلاحيات العمل .

### المبادرة

غالباً ما تظهر المبادرة في القيام بأكثر من متطلبات الوظيفة لاقتناص فرصة أو التحضير لمشكلة أو فرصة مستقبلية (مبادرة أ.٤ وأعلى).

أردت أن أعين أفراداً ممن يُجيدون التخطيط المالي تحسباً للجهود التسويقية الجديدة : لذلك فقد بحثت عنهم وحددت أفضلهم، ثم دعوتهم إلى الغداء والسهرة وما إلى ذلك \_ وهكذا حصلت على سبعة من أفضل المنتجين [أيضاً يشمل البحث عن المعلومات وبناء العلاقات ] .

وتظهر المبادرة في التعامل مع الأحداث الجارية فيما يلي :

● اقتناص الفرص لدى سنوحها (مبادرة أ.٢) .

● تناول الأزمات بسرعة وكفاءة (مبادرة أ.٣) .

● تخطي الشخص حدود صلاحيته الرسمية (مبادرة ب.٥) :

كان هناك فهم منقوص لدى الإدارة العليا بخصوص خط إنتاجنا وقدراتنا الفنية : لذلك فعندما بلغني أن بعض المديرين من الإدارة العليا سيأتون لتفقد عملياتنا ، فقد فكرت : "عظيم ، هذه فرصة ذهبية لإظهار ما الذي نساهم به حالياً ، وما يمكننا أن نقدمه للشركة . لذلك فقد اجتهدنا في إعداد عرضنا [تدرج أيضاً للاهتمام بالتأثير ] .

كذلك يتميز المديرون المتفوقون بالإصرار والمثابرة من أجل إنهاء المهمة ، أو تحقيق الهدف والاستعداد للعمل لساعات طويلة حسب الحاجة (مبادرة أ.٨، ب.٢) :

اتفقت مع سيارة الأجرة لتوصلني الساعة الخامسة صباحاً في اليوم الأول من الأسبوع ،

وكنت أركب طائرة الساعة السادسة ، لأكون فى مكتبى فى السابعة والنصف. ولم أكن أعود إلى منزلى قبل نهاية الأسبوع.

### تطوير الآخرين

هنالك تشابه فى النوعية بين تطوير الآخرين وهى ثانية أكثر الجدارات المميزة تكراراً، وبين العمل الجماعى ، فكلتاهما تقتضى أو تفصح عن التوقعات الإيجابية من الآخرين.

● إعطاء تغذية مرتدة إيجابية (تطوير أ.٤).

● إعادة الثقة أو التشجيع بعد الصعوبات (تطوير أ.٥) وقد غطت أكثر من ثلث الأمثلة :

لقد بدأت أعقد مراجعات تقييم الأداء كل شهر بعد أن حصلت على تقارير ذلك الشهر. أثناء مشاورات فردية سألت مرفوسى عن عملهم وأعلمتهم برأى فيه . ثم سألتهم عن أهدافهم للشهر القادم ، وأعلمتهم عن توقعاتى ، أى قمت بتطبيق مباشر للإدارة بالأهداف . إنه شىء مذهل ، لم يسبق أن أخبرهم أحد من قبل عن وظائفهم أو عن توقعاتنا أو عن أدائهم . وبمجرد أن عرفوا ، بدأنا نحصل على أداء جد متفوق [تدرج أيضاً لوضع الأهداف ، إنجاز أ.٣].

كان التوجيه عن طريق إعطاء التعليمات والاقتراحات والتوضيحات ، وأنواع الدعم الأخرى (تطوير أ.٢و٣) - هو ثانى أكثر الأساليب شيوعاً لتطوير الآخرين :

كان لديه الميل إلى البقاء هناك فى مقدمة القاعة كما لو كان ملتصقاً بالسبورة أو بالمكتب ، فى حين كان هناك طلاب نصف نيام فى مؤخرة الفصل . وسألته قائلاً : ماذا عن بعض الاهتمام الحقيقى بهم؟ وطلبت منه أن يتجول فى أرجاء القاعة وقلت له اقترّب من كل الطلاب واجعلهم دائماً فى حالة تأهب.

● إن إعطاء واجبات أو تدريب تطويرى محدد (تطوير أ.٦) صفة من صفات المديرين المتفوقين فى العديد من النماذج . لم يكن هذا التدريب تدريباً روتينياً أو إجبارياً ؛ ولكنه كان معداً خصيصاً للوفاء بالحاجيات التطويرية للشخص أو الوظيفة :

كان كل ما تفعله هو تقليب الأوراق ، أقصد أنه كلما طلب شخص ما بعض الأرقام ، كانت تقوم بإيجادها. لم يسبق أن رأيت المشروع بأكمله أبداً ، فكل ما كان لديها هو أشياء

متناثرة هنا وهناك . وقد كان لدى مشروع كنت بدأت للتو ، وظننت أنه سيكون مشروعاً جيداً يحسن أن تتولاه هي ، وقد سلمتها إياه ، وقلت لها ليس ثمة حرج في طلب مساعدتي متى كان لديها سؤال ، وذلك حتى تستطيع أن تكون مفهوماً أشمل للعملية ، وأن تبدأ في تعلم كيفية إدارة مشروع .

### الثقة بالنفس

تظهر الثقة بالنفس لدى معظم المديرين المتفوقين في درجات المقياس العليا وتحتوى على ما يلي :

● ثقة الشخص عامة في قدرته وحكمة (ثقة أ. ١.٠-٣).

● الاستمتاع بالمهام الصعبة (ثقة أ. ٤.٠).

● المساعدة أو التحدى المباشرين لتصرفات الرئيس (ثقة أ. ٦.٠):

أقول . أعطنا محاولة ، أعطنا فرصة ، دعنا نخوض في مسألة التكلفة . لن يكون التوفيق حليفنا إذا اتبعنا التصميم الحالي ؛ إنه مكلف للغاية ، ونحن نعرف حدوده . إننا محتاجون إلى النظر إليه من منظور مختلف تماماً ، ولكن حتى ننظر في هذا فأنا لا أدرى .

لقد كنت سعيداً بتولى تلك المسؤولية ، واثقاً بقدرتي على ترتيب الأوضاع وتصحيحها ؛ فقد كنت أعلم أنني أقدر على القيام بمهمة من الطراز الأول .

ولم يذكر التعامل مع الفشل (ثقة ب) إلا في ثلث نماذج المديرين المتفوقين ، وعندما يذكر ، فهو يندرج دائماً في إطار الأسلوب الداخلي :

تحمل المسؤولية الشخصية للإخفاقات أو المشاكل (ثقة ب. ١.٠).

النية لتحسين الأداء بطريقة ما (ثقة ب. ٢.٠).

في بعض الأمثلة يتحمل المديرون المتفوقون المسؤولية الشخصية للمشاكل ، أو الفشل التي قد يشعر المراقب أنها ليست حقاً خطأ المدير :

لقد أخفق في الامتحان : لأننى أثقلت كامله بكثرة الواجبات، لقد أخطأت في تقدير الأمور .  
لم ينجح العرض الذى قدمه مروعسى أمام الإدارة العليا : لأننى لم أحسن تقدير  
الحضور [وأعطيته نصائح سيئة].

### تفهم الآخرين

غالباً ما يظهر تفهم الآخرين على الشكل التالى :

- تفهم آراء الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم، ووجهات نظرهم .
- تفسير التصرفات غير المنطوقة ، تفهم أحوال الآخرين ومشاعرهم .
- معرفة ما يحفز الآخرين .
- تفهم نقاط قوة الآخرين وكذلك حدودهم .
- تفهم أسباب تصرفات الآخرين .

وفى حين يستخدم تفهم الآخرين على حدة أحياناً، فإنه غالباً ما يكون مسانداً  
للأثر والتأثير ، أو الجدارات الإدارية . فى المثال التالى يستخدم المدير تفهم الآخرين  
لتحسين أداء شخص ما :

كان متدرباً سيئاً لا يصلح أن يكون مندوب مبيعات ، ولكنه كان جيداً فى التفاصيل ،  
لذلك فقد اعتقدت أنه سيكون ناجحاً كموظف مساعد . لقد شعرت أنه كان محبطاً ، وأنه  
يحتاج إلى أن ينجح فى شىء ما ، ولكننى علمت أيضاً أن كرامته سوف تُجرح ، وعلمت أنى  
إذا جعلته مساعد مبيعات ، فسوف يظن بعض من فى المكتب أننى لم أكن عادلاً ، كما أنه من  
المحتمل أن يتضايق هو شخصياً : لأن ذلك سيكون إقراراً بأنه لم يستطع القيام بوظيفة ——— .  
غير أننى تصورت أنه على الرغم من الشعور بعدم الارتياح ، إلا أن أغلب الناس سوف يرون  
أن ذلك كان أفضل حل ، بما فى ذلك الموظفون المعنيون أنفسهم . إنه يقوم الآن بعمل رائع ،  
وهو فى الوظيفة المناسبة (تفهم أ.، ب. ٥).



لقد كان موقفاً غاية في الصعوبة ؛ فزوجته تشكو من مرض مميت ، وكانت المحنة شديدة . لقد فعلت كل ما كان بوسعى لجعل الأمر أسهل بالنسبة له . من المستحيل أن تتوقع من أى شخص أن يكون قادراً على التركيز فى خضم أحداثٍ مثل هذه . كنت أعلم أنه لم يكن سعيداً بتقصيره هذا ، ولكنى كنت أعلم أنه عندما يتجاوز هذه المحنة فإنه سوف يكون بخير . ولما عاد أثبت أننى كنت مصيباً (تفهم أ. ، ب. ٤).

### الإلزام / الحزم

يعتبر الإلزام عنصر تمييز أقل تكراراً . ربما كان استخدام المديرين المتفوقين له استخداماً أقل من تطوير الآخرين ، إلا أنه شديد الأهمية فى حالات معينة . وفيما يلى توضيح لأكثر مستويات هذه الجدارة شيوعاً :

- الحزم فى وضع الحدود ، والرفض عند اللزوم (توجيه أ. ٣).

- إرساء المقاييس ، والمطالبة بأداء جيد (توجيه أ. ٤).

لم يضع سلفى أى نظام للاجتماعات ؛ ففى الاجتماعات القليلة الأولى التى عقدتها كان الأفراد يتوافدون على الاجتماع متأخرين وغير جاهزين . لم يعدوا تقاريرهم أو يبلوروا أفكارهم . ولما تكررت ذلك مرة ثالثة انتصبت واقفاً وقلت : سيداتى سادتى ، لا يمكننى قبول هذا الوضع ، إننى أؤجل هذا الاجتماع لمدة يومين . التزموا بموعد الحضور ، وكونوا مستعدين للاجتماع ، وإلا فإن الثمن سيكون باهظاً .

- كانت مواجهة مشاكل أداء الآخرين فى أسلوب مباشر عنصراً يميز المديرين المتفوقين فى حوالى نصف النماذج (توجيه أ. ٦) :

لم يكن الموزع المحلى فى هذه الولاية يُؤدى عمله على وجه مقبول ، لقد كانت هذه السوق عادةً سوقاً قوية جداً ؛ لذلك فقد عقدت جلسة مع الموزع لأحمله المسؤولية ، ووضحت له فيها أننا نتوقع منه أن يُؤدى عمله بطريقة طيبة ، وأنها مصرون على الحصول على عمل جيد ونرغب فى أن يكون العمل من نصيبهم ، ولكننا نتوقع منهم أن يلعبوا دورهم على الوجه الأكمل .

وقد ظهرت القدرة على فصل نوى الأداء السيئ عند الضرورة لمصلحة الشركة أقل مما قد يتبادر للذهن .

وقد ظهر فى بعض الحالات أن المديرين المتوسطين أكثر ميلاً للاعتماد على الإلزام من المديرين المتفوقين ، ولكنهم يقومون بذلك بمهارة أقل .

### البحث عن المعلومات

يتصف المديرون بالبحث عن المعلومات شأنهم فى ذلك شأن الكثير من الوظائف الأخرى. وعادة ما يكون البحث عن المعلومات بهدف تشخيص المشاكل ، أو التعرف على الفرص المستقبلية . ومن الأنواع الخاصة للبحث عن المعلومات ما يلى :

- جمع المعلومات بطريقة نظامية (معلومات ٥) .
- البحث عن المعلومات من مصادر متعددة (معلومات ٤) .
- النزول الفعلى إلى الميدان لمعاينة الحالة ، والتعامل معها عن كثب (معلومات ٢) .

وعادة ما يكون جمع المعلومات جزءاً من حدث أكبر :

لقد كان هناك خطأ ما ، لذلك فقد بدأت أسحب بعضاً من تقاريرهم ، وأسألهم عن طريقة حلهم للمسألة . واكتشفت أنهم لم يستطيعوا القسمة ؛ لأنهم لا يعرفون الضرب .

وعادة ما يكون البحث النظامى للمعلومات عملية غير رسمية :

[مساعد مدير يتصل دورياً بأولياء الأمور بصفة عشوائية ؛ ليستطلع جو المدرسة] أقول لهم " أريد أن أسمع انطباعكم بخصوص وضع ابنكم لدينا، أى شئ : المدرسين أو الدروس أو القاعات أو الغداء ، الحافلات و الأطفال الآخرين والشائعات التى تسمعونها....."

### قيادة الفريق

تعتبر قيادة الفريق عنصر تمييز ثانوياً للمديرين المتفوقين يظهر في أقل من (٥٪) من المؤشرات. وأكثر المؤشرات شيوعاً هي :

- وضع مقاييس أداء مرتفعة للفريق وتبليغها (تشمل أيضاً التوجه للإنجاز ذي الصبغة الاجتماعية) (قيادة أ.٦).
- الدفاع عن الفريق في مواجهة المؤسسة الأم: الحصول على الموارد اللازمة للمجموعة (قيادة أ.٥).

### التفكير الإدراكي

يظهر التفكير الإدراكي في المديرين على الشكل التالي :

- تبين علاقات أو أنماط غير واضحة للآخرين .
- ملاحظة تناقضات أو مفارقات غير واضحة للآخرين .
- التعرف بسرعة على الأمور الجوهرية أو التصرفات الأساسية في أوضاع معقدة .
- استخدام التناظر أو المجاز القوي والطريف .

يفكر المديرون المتفوقون في العملية وقرارات الأعمال، وكذلك في إستراتيجيات التأثير :

إذا نظرت إلى ذلك المكتب ولم تر إلا أناساً يتحدثون على الهاتف فأنت لم تر شيئاً. يجب أن ترى قنوات توزيع وخطوط أنابيب . وعندما تبدأ التفكير بهذه الطريقة فستفكر في طرق أكثر كفاءة لتوريد ما نورد . تلك هي وظيفتنا نحو خط أنابيب كبير. لا يمكنك تغيير أى شيء في هذا المكتب بون أن تفكر في المكتب ككل ، وفي الحساب كله على الطرف الآخر ، كل التشعبات . قبل أن تحدث تغييراً هناك ، عليك أن تفكر في العملية من بدايتها إلى نهايتها .

### الوعي بالمؤسسة وبناء العلاقات

حصل كل من الوعي بالمؤسسة وبناء العلاقات على أقل من (٣٪) من مجموع المؤشرات ، مع أن كلا منهما قد ذُكر على الأقل في أغلب النماذج الإدارية .

### الاهتمام بالنظام

يعتبر الاهتمام بالنظام عنصر تمييز للمديرين المتفوقين غير أنه كان قليل التكرار. بل إنه كان مؤشراً سلبياً فى بعض النماذج ، حيث يستخدمه نور الأداء المتوسط أكثر مما يستخدمه المتألقون.

### الخبرة الفنية

بالرغم من أن المزيد من الخبرة الفنية أو أية معلومات تخصصية أخرى لا تشكل عنصر تمييز للمديرين والمديرين التنفيذيين المتفوقين ، إلا أن هذا لا يعنى أن الخبرة الفنية والمحتوى الفنى لوظيفة المدير غير مهمة . إنها فى الواقع أساس الحكم الذى يدل على استخدام الجدارات ؛ لذلك فإن المعرفة المهنية فى المجال التخصصى أو الأعمال عادة ما تكون دافعة فى جدارات أخرى كما يتضح فى الأمثلة التالية .

ويعتمد الحكم بأن هدفاً ما يعتبر فعلاً متحدياً ولكنه قابل للتحقيق، أو الحكم بأن مخاطرة ما تعتبر متوسطة - يعتمد على مزيج من التوجه الكامن للإنجاز والمعرفة بالإطار (وهى معرفة فنية فى جزء منها ومرتبطة بالأعمال العامة فى جزء آخر، وخاصة بالمؤسسة فى جزء ثالث) :

لم أكن صاحب فكرة التحسين — فى الواقع لم نُعد خطة حول طريقة تحسينها ، ولكننى ساندتها ودفعتها ، وأعطيت أناساً معينين بعض الدفع فى الاتجاه الصحيح من أجل القيام بها .

ويعتمد تطوير الآخرين على التمكن من المادة ، أو الأساليب التى تدرس أو كليهما ، خصوصاً أن أكثر الأنشطة التطويرية تمييزاً تشمل إعطاء تعليمات غير رسمية ، وليس إرسال الأشخاص إلى برامج تدريبية رسمية :

نجحت فى إعطاء هذه المجموعة انطباعاً عما ينبغى توقعه ، وذلك من وجهة نظر الناس ، وهو ما أعتقد أنه مهم ، ثم بعد ذلك من وجهة نظر العملية ، وثالثاً من وجهة نظر نقص التقنيات ، لأن صناعة — لا تزال إلى حد بعيد ضرباً من الفن .

و بالمثل فإن القيادة الفعالة للفريق تعتمد جزئياً على إرساء المصداقية ، ومن الصعب تحقيق هذا ، ما لم تكن تعي تماماً ما تقوله . وتعتمد إستراتيجيات الأثر والتأثير عادةً على المعرفة التامة بالخلفية ، وعن الصيت المشهود لك به فى المعرفة :

كان على أن أعيد تقييم علاقاتى مع الزملاء فى العمل هنا . كيف كنت أتعامل معهم . إن استمرارك مع شركة لسنوات عديدة يجعلك تُكوّن علاقات ومصداقية معينة . أما إذا كنت جديداً فى الشركة فإنك لا تملك ذلك . فى مناقشة مع رئيسى قاله : إنه يبدو أننى غير متعاون . تبادر إلى فجأة أن ما كنت أتفوه به لم يؤخذ على أنه صوت الحكمة ؛ لأنه لم يكن لى مصداقية هنا بعد .

وبالرغم من أن الخبرة الفنية أو التخصصية هى مطلب استهلاكي ، إلا أن معرفة الكثير قد تكون ضارة عندما يعتمد عليها المديرون اعتماداً مبالغاً فيه . فى هذه الحالة ، يميل المديرون المتوسطون إلى الاحتفاظ بالكثير من مهام مرعسيهم وأنوارهم ، فيميل مديرو المبيعات المتوسطون إلى تولى أمر المبيعات الحرجة بأنفسهم ، وقضاء الكثير من الوقت فى التعامل مع العملاء مباشرة بدلاً من إرشاد مندوبى المبيعات ومساندتهم وقيادتهم ، ويميل رجال الأبحاث المتوسطون إلى محاولة حل المشاكل الفنية بأنفسهم بدلاً من أن يحفزوا مرعسيهم إلى القيام بذلك .

### **المديرون وفقاً لرتبهم فى المؤسسة : مشرفو الصف الأول ، الإدارة الوسطى ، والمديرون التنفيذيون**

عادة ما ينقسم المديرون إلى ثلاثة مستويات : إدارة الصف الأول ، الإدارة الوسطى ، الإدارة العليا .

وهناك نوعان من مشرفى الصف الأول ، نوع يشمل الأشخاص الذين يشرفون على عمال الأجر بالساعة (صرافى البنوك وعمال المصانع والجنود) ، ونوع آخر يشمل الأشخاص الذين يشرفون على موظفين فنيين ومتخصصين مثبتي (رجال المبيعات والباحثين والمدرسين والفنيين ومبرمجى الحاسب).

وتشمل "الإدارة الوسطى" كل المديرين الواقعين بين مشرفى الصف الأول والمديرين التنفيذيين. يتميز المديرون التنفيذيون بما يلى :

- مسمى وظيفى مثل "مدير عام" أو "قائد أعلى" أو "مدير تنفيذى" أو "نائب رئيس".
- مستويين أو أكثر من المديرين دونهم.
- مسئولية قسم ضخيم متعدد الشعبات فى مؤسسة ضخمة .

والتنفيذيون فى عينتنا ليسوا من كبار الموظفين التنفيذيين (CEOs) ، ولكن لديهم مسئوليات تنفيذية على وحدات يبلغ حجمها حجم الشركات متوسطة الحجم ، وتشمل عينتنا مديرين تنفيذيين من مؤسسات مالية وصناعية وعسكرية ورعاية صحية.

### مشرفو الصف الأول

ينقسم مشرفو الصف الأول إلى مشرفين على عمال الخدمة بالساعة ، ومشرفين على عمال فنيين ، ومتخصصين وذلك نظراً لوجود فوارق مهمة بين هاتين المجموعتين . يُظهر المشرفون على موظفى الساعة اعتماداً أكبر على الجدارت الإدارية ، وأكثر بقليل على مجموعة الإنجاز والتصرف ، فى حين يستخدم المشرفون على الموظفين الفنيين والمتخصصين جدارات المساعدة والخدمة ، والأثر والتأثير ، والفعالية الشخصية أكثر من المشرفين على عمال الأجر بالساعة.

**مشرفو عمال الساعات :** يركز المتفوقون من مشرفى الصف الأول لعمال الساعات تركيزاً واضحاً فى تصرفاتهم على المجموعة الإدارية ، وخصوصاً تطوير الآخرين . ويبدو تطوير الآخرين متشابهاً فى نطاق مستويات المقياس للنموذج الشامل للمديرين ، ولكنه يُذكر أكثر كعنصر تمييز للمشرفين المتفوقين . وربما لا يسعى مشرفو الصف الأول المتوسطون إلى تطوير موظفيهم كثيراً . ويميل محتوى الجهود التطويرية لمشرفى الصف الأول إلى أن يكون محدداً وفتياً إلى درجة كبيرة (كيف تعبئ هذا النموذج ، كيف تتركب هذا الجزء ، كيف تقوم بهذه الوظيفة بكفاءة ، الخ) ، كما يكون أسلوبهم فى التدريس واقعياً . وتكون قيادة الفريق والعمل الجماعى والتعاون عنصري تمييز للأداء

المتفوق بصورة أوضح نوعاً ما فى نموذج مشرفى الصف الأول مقارنة بالنموذج الشامل للمديرين .

كان ظهور مجموعة الإنجاز والتصرف أقل تكراراً إلى حد ما لدى مشرفى الصف الأول منه لدى المديرين ككل . ذكر التوجه للإنجاز ثلثي معدل ذكره فى النموذج الإجمالى فقط ، كما أنه وجد على مستوى أقل بعض الشيء ، وكان موجهاً أكثر إلى قياس الأداء وتحسينه .

ويميز الاهتمام بالنظام المتفوقين من مشرفى الصف الأول حيث يظهر على شكل متابعة ومراجعة أعمال المرعوسين، وذلك على الرغم من أنه ليس مكوناً أساسياً لنماذج المديرين المتفوقين الأخرى.

وفى حين ذكر البحث عن المعلومات فى أغلب النماذج ، إلا أنه يشغل أقل من (٢٠٪) من المؤشرات ، ويبدو أنه أقل أهمية لنوى الأداء المتفوق فى هذه الوظائف منه فى أغلب الوظائف الأخرى.

**مشرفو العمال الفنيين والتخصصيين :** يبدو مشرفو العمال الفنيين والتخصصيين شديدي الشبه فى توصيف جداراتهم بمديرى الإدارة الوسطى الشاملين . إن الحاجة "الكامنة" أو الأساسية للخبرة الفنية مرتفعة بوجه خاص فى هذه المجموعة ، ويكمن قدر معقول على الأقل من الجدارة الفنية فى العديد من أمثلة التطوير فى هذه المجموعة. وإعطاء التغذية المرتدة والتأثير والقيادة . وبالفعل فإنه من الصعب تخيل القيام بوظيفة ممتازة فى إدارة الباحثين دون تفهم فنى لأعمالهم ، أو إدارة مندوبى مبيعات دون أن يكون الشخص قد مارس مهمة مندوب مبيعات بنجاح ، غير أن الجدارات التى تميز أحسن المديرين ليست المزيد من الفعالية الفنية ، ولكن المزيد من الجدارات الإدارية .

ويذكر التوجه للإنجاز بتكرار أقل كعنصر تمييز للمتفوقين من مديرى الصف الأول الفنيين أو المتخصصين . وهذا شئ مثير للانتباه حيث إن بعض الوظائف محل الإشراف تتميز تميزاً واضحاً بالتوجه للإنجاز (مندوبى المبيعات والباحثون ورجال

برمجة الحاسب) ، على حين تذكره نماذج أخرى بالكاد (المدرسون وعمال الخدمات البشرية). وفي كلتا الحالتين يمثل **التوجه للإنجاز** حوالى (٥٪) إلى (٨٪) من الخواص المميزة للمديرين المتفوقين ، مقارنة بأكثر من (١١٪) للمديرين ككل .

وفي حالة مديري الوظائف ذات التوجه المرتفع **للإنجاز** (المبيعات ، المتخصصين الفنيين) ، يظهر مستوى معين من **التوجه للإنجاز** كخاصية استهلاكية . يتم ندب المتوسطين من مديري المبيعات والمديرين الفنيين عادة من بين رجال المبيعات أو الفنيين الممتازين ، وبالتالي فإنه من المحتمل أن تكون لديهم مستويات مرتفعة من **التوجه للإنجاز** . ومن ناحية أخرى فإن عمال الخدمة البشرية نادراً ما يذكرون مواضيع تتعلق بالإنجاز ، وعليه فإن **التوجه للإنجاز** يشكل جدارة إضافية بالنسبة لمديريهم .

وتظهر الجدارات الأخرى فى هذه المجموعة (المبادرة والبحث عن المعلومات) بنفس درجة تكرارها تقريباً فى النموذج الشامل للمديرين.

ويتميز المتفوقون من مديري المتخصصين أكثر بتطوير الآخرين وتفهم الآخرين **والتوجه لخدمة العملاء** . وتظهر هذه الجدارات فى نفس صورة ظهورها فى النموذج الشامل للمديرين تقريباً ، ولكنها أكثر تكراراً إلى حد ما. ويُذكر الولاء للمؤسسة بصورة أكثر لدى المشرفين منه لدى أغلب المديرين ، على حين ورد ذكر **الثقة بالنفس** مرات تكرار أقل بعض الشيء من المعتاد بالنسبة للمديرين .

### مديرو الإدارة الوسطى

تشبه ملامح المديرين المتوسطين الملامح العامة للمديرين (انظر شكل ١-١٦) وهذا لسببين : الأول ، أن هذه الملامح عبارة عن تدرج متصل ، يقع المديرون المتوسطون فى منتصفه (التفزيونيون ومشرفو الصف الأول يختلفون عن المديرين المتوسطين بطرق متضادة) . والثانى ، أن عينتنا حوت وظائف مديريين متوسطين أكثر من كل من وظائف التنفيذيين أو وظائف الصف الأول .



### المديرون التنفيذيون والمديرون العامون

للمديرين التنفيذيين مؤشرات أكثر في النموذج مقارنة بالمديرين الآخرين (متوسط المؤشرات تسع وثمانون للمديرين التنفيذيين مقابل واحد وسبعين لمديرى الإدارة الوسطى وواحد وستون لمشرفى الصف الأول). وفى الجملة يبدو أن لديهم جدارات ومؤشرات مختلفة أكثر (ذخيرة مهارات أكثر شمولاً) . كما يبدو أنهم يدمجون جداراتهم بأساليب أكثر تعقيداً ، وفى توليفات أكثر تركيباً ، وأنهم يستخدمون فى الحدث الواحد عدداً أكبر من الجدارات المتنوعة مقارنةً بمشرفى الصف الأول .

للتنفيذيين درجات أعلى حسب مقياس حجم التأثير، كما تدخل فى الاعتبار بعض الجدارات الإضافية .

ويتصف التنفيذيون من نوى الأداء المتألق بالتوجه نحو الإنجاز ذى الصبغة الاجتماعية والوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات أكثر من أغلب المديرين ، وتركز نماذجهم بطريقة أقل على الجدارات الإدارية وجدارات الفعالية الشخصية . وحيث إن التنفيذيين يظهرون جدارات أكثر بصفة عامة ، فإننا لا نشعر بأن هذا يعبر عن حاجة أقل إلى النضج الشخصى والمهارات الإدارية على المستويات الإدارية الأعلى ، وإنما يعبر عن إضافة جدارات فى القطاعات الأخرى .

هناك غياب شبه تام لبعض الجدارات مثل الاهتمام بالنظام والتحكم فى النفس فى نماذج التنفيذيين . ولا نعتقد أن هذه الملكات مفقودة لدى التنفيذيين المتفوقين ، وإنما نعتقد أنها قد أُجيدت لدرجة أنها أصبحت أمراً مفروغاً منه وغير قابل للنقاش ، وقد يميل التنفيذيون من متوسطى الأداء إلى التركيز على هذه الجدارات أكثر مما يفعل أفضل التنفيذيين .

وأكبر مجموعة جدارات لدى التنفيذيين هى مجموعة الإنجاز والتصرف وأكثر الجدارات المنفردة تكرراً هى التوجه للإنجاز . وعلاوة على ذكر المواضيع المتعلقة بالإنجاز أكثر بكثير من أغلب المديرين الآخرين ، فإن التنفيذيين من نوى الأداء المتفوق يظهرون أيضاً مستوى أعلى على التدرج . إن لديهم ميلاً للحديث عن المخاطر

المحسوبة فى الأعمال ، وعن دعم المشاريع أو الأفكار الجديدة ، وعن حساب التكاليف والعوائد للقرارات أكثر من ميل المديرين فى الإدارة الوسطى أو المشرفين . كما يظهر أفضل التنفيذيين أيضاً البحث عن المعلومات والمبادرة أكثر مما يظهرها المديرون المتوسطون ، وبصفة عامة ، فهم يتطلعون للأمام ، ويتصرفون ، ضمن إطار زمنى مستقبلى أطول نوعاً ما<sup>(٣)</sup> .

وقد تم ذكر بناء العلاقات وتطوير شبكة الاتصالات واستخدامها (سواء داخل المؤسسة أو خارجها) ، فى جميع نماذج التنفيذيين، وفى بعض الأحيان يتصف أرفع التنفيذيين أداءً بالارتباط القوى والعمل الريادى فى المجتمع وتختلف هذه الصفة من منظمة إلى منظمة ومن مجموعة إلى أخرى .

ويصبح الوعى بالمؤسسة أكثر أهمية فى مستوى المديرين التنفيذيين ، ويُذكر بتكرار أكبر وقد ظهر هذا فى علاقة التنفيذيين مع مؤسستهم (استخدام السياسات التنظيمية كوسيلة للتأثير على المؤسسة وقيادتها) وفى علاقاتهم مع المؤسسات الخارجية (العملاء ، وكالات تنظيمية .. الخ).

وأكثر مؤشرات الأثر والتأثير انتشاراً لدى مستوى التنفيذيين هو استخدام إستراتيجيات دقيقة لإقناع الآخرين ، والعمل على إرساء مصداقية المؤسسة وسمعتها . ويتكرر ذكر الإلزام فى تمييز التنفيذيين المتفوقين أكثر مما يُذكر فى تمييز المديرين المتفوقين فى النموذج الشامل ، وغالباً ما يظهر ذلك فى إعلام الموظفين مباشرة بما عليهم فعله ، وإرساء التوقعات والحدود ومواجهة المشاكل المتعلقة بالأداء مباشرة . كما ورد ذكر الاستغناء عن نوى الأداء الضعيف الذين يعجزون عن التطور فى العديد من النماذج كعنصر يميز التنفيذيين المتفوقين عن المتوسطين .

### المديرون وفقاً للوظائف

سوف يحتوى نموذج كل قطاع وظيفى على مديرى تلك الوظيفة فى كل المستويات وسوف يُقارن بالنموذج الشامل للمديرين . وسوف تُناقش فقط تلك الجدارات أو المجموعات التى أظهرت تبايناً ملحوظاً عن النموذج الشامل للمديرين ، على حين لن تُناقش

فى هذا الجزء الجدارات التى تتشابه فى جوهرها مع النموذج الشامل الذى سبق وصفه.

### مديرو المبيعات

يشكل الأفراد لدى مديرى المبيعات وسيلة الإنتاج ، لذلك ، فإن مديرى المبيعات يركزون أساساً على الأشخاص ، وترتبط أغلب المشاكل التى يواجهونها بتطوير الآخرين وتحفيزهم أفراداً كانوا أو فرقاً.

ويظهر تطوير الآخرين حوالى ضعف معدله فى نماذج مديرى المبيعات المتفوقين مقارنة بمعدله فى نماذج المديرين الآخرين ، ويرتبط بالآثر والتأثير باعتبارها أكثر الجدارات تكراراً . وغالباً ما يركز على طرف المقياس الخاص بتوجيه الأفراد ، مع التركيز الخاص على تقديم التشجيع والمكافأة وإعادة الثقة ، وإعطاء اقتراحات تهدف إلى تحسين الوضع المستقبلى (تطوير أ. ٥). وقد يكون هذا استجابة للرفض المتكرر الذى يواجهه مندوبو المبيعات.

ويظهر العمل الجماعى والتعاون على نفس القدر من التكرار فى نماذج المديرين الآخرين ، ولكنه يتركز نوعاً ما فى مستوى أعلى من المقياس: دعم العمل الجماعى والمعنويات الجيدة والإشادة بالآخرين وتمكينهم (جماعى أ. ٥، ٦). وذلك بدلاً من طلب الحصول على أفكار الآخرين .

وفى مجموعة المساعدة والخدمة يظهر كل من تفهم الآخرين والتوجه لخدمة العملاء أكثر تكراراً مما هو معتاد لدى المديرين ؛ فتفهم الآخرين مهم لمساندة جدارات تطوير الآخرين والآثر والتأثير . وبالرغم من أن تعاملات مديرى المبيعات مع العملاء أقل عدداً من تعاملات مندوبى المبيعات ، إلا أنهم لا يزالون يظهرون توجهاً لخدمة العملاء أكثر من المديرين متوسطى الأداء .

وتشكل الجدارات الذهبية قسماً من الخصائص المميزة لمديرى المبيعات أصغر بكثير مما تشكل لدى أغلب المديرين الآخرين.

### مديرو التسويق

**المجموعة الإدارية** أصغر بكثير لدى مديري التسويق منها فى أى مجموعة أخرى من المديرين ، وجميع الجدارات الأخرى أكبر نوعاً ما باستثناء **مجموعة المساعدة والخزنة** . ويبدو مديرو المبيعات أكثر شبهاً بالأفراد المساهمين منهم بأغلب المديرين الآخرين ، وربما كانوا يميلون للعمل بهذه الطريقة - التركيز على إرساء معدلات العمل لفريق صغير - أكثر من قيادة كل العاملين تحت إشرافهم وتوجيههم .

وبالرغم من أن جميع هذه المناصب تحمل لقب مدير ولديها مرعوسون ، فإنه يبدو أن الوظيفة تركز على الأنشطة والمهام التسويقية كعملية أكثر مما تركز على إدارة المرعوسين . ويبدو أن المرعوسين فى هذه الأقسام يعملون كمساعدين أو زملاء للمديرين بدلاً من أن يكونوا محل تركيزهم الأساسى .

ويوجد فى المجموعة نمط من الانتظام فى الجدارات **المتفردة** مثير للانتباه ، فقد تكرر ظهور كل من الجدارات **المتفردة الآتية** :

- القدرة على تحمل الضغوط، والعمل لساعات طويلة .
- التحمس للمنتج و/أو الاهتمام بصورة المنتج .
- البحث عن معلومات عن أنشطة المنافسين .
- التركيز على مواعيد الإنهاء والالتزام بها، تواريخ الاجتماعات، والقبول ببعض الحلول الوسط أحياناً من أجل الوفاء بمواعيد الإنهاء .
- التعلم بأسلوب تطبيقي محسوس .

### مديرو الأبحاث والتطوير

لمديري الأبحاث والتطوير مهمتان أساسيتان : **التنشئة والتأييد** لفريق الأفراد المساهمين التابع لهم ، وذلك بإسداء توجيهات فنية له حسب الحاجة ، وتركيز جهود مجموعاتهم على خدمة حاجيات المستخدمين الطرفيين أو العملاء الداخليين . ويبدو الفارق بين مديري الأبحاث والتطوير والمديرين الآخرين واضحاً على ضوء هذا المفهوم

لديهم : أكبر الفوارق هو إضافة التوجه لخدمة العملاء والخبرة الفنية .

ويظهر التوجه لخدمة العملاء أكثر تكراراً هنا مقارنة بالمديرين الآخرين ، ويبدو قوياً بوجه خاص لدى أولئك الذين يديرون مشاريع تطوير برامج الحاسب الآلى ، والتي يكون التركيز الغالب فيها على السهولة التى يلقاها المستخدم الطرفى . ويظهر مديرو الأبحاث والتطوير الآخرون اهتماماً بالعمل الداخلى أو السوق النهائى . وبصفة عامة يظهر التوجه لخدمة العملاء على مستوى اكتشاف حاجيات العميل الحقيقية ومواكبة جهود التطوير لتلك الحاجيات . والطريف فى الأمر هنا أن التوجه لخدمة العملاء لدى المديرين أكبر بكثير منه لدى الفنيين من الأفراد المساهمين . وكان المدير يأخذ هذا الدور نيابة عن قسمه بالكامل .

وقد ذكرت الخبرة الفنية بتكرار أكبر لدى مديرى الأبحاث والتطوير منها لدى المديرين الآخرين . وعلى الرغم من أن أفضل المديرين يتجنبون لعب دور القدوة ، وذلك بالاضطلاع بأعداد كبيرة من المشاريع كل على حدة ، إلا أنهم يميلون إلى استخدام معلوماتهم الفنية ليس فقط لإرساء المصداقية ، ولكن أيضاً لمساعدة مرؤسيهم على تجاوز المشاكل الصعبة ، أو لتقديم توجيهات فنية متجددة . إلا أن المديرين المتوسطين يسيئون استخدام المعلومات الفنية وذلك بقيامهم بإنهاء المهام الفنية بأنفسهم ، وفى المقابل يستخدمها المديرون المتفوقون للإفادة بمرئياتهم ، أو لتوجيه الأسئلة الصحيحة ، أو لاقتراح مصادر ، أو وسائل جديدة نافعة تساعد مرؤسيهم على إنهاء الأعمال بنجاح .

فى المجموعة الإدارية ، يُذكر العمل الجماعى والتعاون بتكرار أكبر من المعتاد ، على حين يظهر الإلزام بمعدل أقل ، وفى معظم الأحيان يظهر العمل الجماعى فى صورة تشجيع الآخرين على المبادرة والمشاركة والإشادة بهم أو تشجيعهم وتمكينهم . وبعبارة أخرى ، فإن مدير الأبحاث يعضد الثقة بالنفس لدى الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات .

إن المرونة فى تكييف الإستراتيجيات الإدارية وفقاً لاحتياجات الموقف وفى

الاعتراف بميزات وجهات النظر المعارضة - تسهم فى فعالية الجدارات الفنية وجدارات العمل الجماعى .

ويساعد الولاء للمؤسسة خدمة العملاء الداخليين عن طريق تنظيم تصرفات المديرين الشخصية للتوافق مع أهداف المؤسسة .

ويظهر التوجه للإنجاز فى هذه النماذج حوالى نصف معدل ظهوره فى نماذج المديرين الآخرين ، غير أن الباحثين المتفوقين والفنيين من الأفراد المساهمين لديهم توجه عالٍ نحو الإنجاز ، وبوجه عام فإنه يتم جلب مديرى الأبحاث من بين صفوف الباحثين المتفوقين ، وبالتالي فقد يكون التوجه للإنجاز مفقوداً فى نماذج المديرين ؛ لأنه متوفر لدى كل من المديرين متوسطى الأداء والمديرين المتألقين ، وبالتالي لا يظهر كعنصر مميز لنوى الأداء المتفوق . وسوف تثبت النماذج الجديدة التى تحدد الأداء المتوسط والأداء المتفوق هذا التفسير أو تفنده .

#### مديرو الإنتاج

يبدو أن هناك وجه شبه كبيراً بين مديرى الإنتاج على اختلافهم بداية من مشرفى الصف الأول إلى المديرين العامين وبين النموذج الشامل للمديرين ، مع تركيز أقل نوعاً ما على الأثر والتأثير لدى مديرى الإنتاج .

وهناك بعض الفوارق الطفيفة المثيرة للانتباه فى المجموعة الإدارية حيث يشكل الإلزام وتطوير الآخرين جزءاً أقل نوعاً ما من نماذج مديرى الإنتاج المتفوقين ، على حين تمثل جدارات الفريق جزءاً أكبر من النموذج . ويذكر العمل الجماعى والتعاون أكثر من ضعف معدله فى قيادة الفريق . أما فى العمل الجماعى والتعاون فإن المواظبة على إعلام الناس وتحديد الأمور بوضوح ومواكبة التطورات كثيراً ما تظهر كمؤشر من المؤشرات ، ويبدو أن مديرى الإنتاج يعملون كمركز تجميع وتوزيع لمعلومات الفريق ، وذلك بطلب آراء الآخرين وإصدار المعلومات المحدثة . يظهر الأثر والتأثير أصغر فى نماذج مديرى الإنتاج المتفوقين من الجزء المعتاد بينما يظهر التوجه للإنجاز والمباورة

بتكرار أكبر قليلاً ، وعلى مستويات أعلى بقليل . وهناك تركيز أكبر من المعتاد على القيام بتحليل التكاليف والعوائد وقياس الأداء من منطلقات مالية .

### **المديرون مصنفون حسب البيئات :**

#### **المديرون فى الخدمات البشرية : المدارس والمستشفيات**

تبدو نماذج المديرين فى الخدمات البشرية (نظار المدارس ، إداريون فى ميدان التربية والمشرفون الطبيون ، والقادة فى مستشفيات القوات البحرية) - شديدة الشبه بالنماذج الأخرى للمديرين المتوسطين ، وتشمل مؤشرات أكثر من الجدارات الآتى ذكرها - منها فى مناصب الإدارة الوسطى :

- التفكير الإدراكى .
- قيادة الفريق .
- الولاء للمؤسسة .

وربما كان السبب فى ذلك راجعاً إلى أن وجود مستويات متعددة تفصل المديرين فى الخدمات البشرية عن الإدارة العليا أقل احتمالاً ، ولذلك فإنهم يتبنون بعضاً من مسؤوليات المديرين التنفيذيين وأوصافهم.

#### **المديرون فى القوات المسلحة**

يشبه مديرو الجيش (الضباط العاملون فى مستويات ووظائف مختلفة) - المديرين المدنيين أساساً ، ولكن المجموعة الإدارية تشمل قدراً أكبر من المؤشرات والأمثلة (حوالى ثلث المؤشرات المميزة التى تمت ملاحظتها ، مقابل الربع فى القطاع المدنى). وتتكرر جميع الجدارات الإدارية فى الجيش بشكل أوضح، ولكن تطوير الآخرين وقيادة الفريق تبرز كأكثر الفوارق حدة ؛ فالكثير من الجهود العسكرية موجهة إلى التدريب الرسمى وغير الرسمى (لم تشمل هذه العينة مدربين عسكريين) ، كذلك فإن القيادة فى الجيش تأخذ جانباً خاصاً من الأهمية ، وتجمع بين إرساء المقاييس والسياسات

والمطالبة بأداء مرتفع مع تقديم حاجيات الفريق (أحياناً الحاجة المادية للطعام والنوم... الخ) ، ومعاملة كل فرد بعدل . ويمتزج هذان الأمران للقيادة (المطالبة والرعاية) بشدة في الأمثلة العسكرية .

وتذكر **الثقة بالنفس** في النماذج العسكرية أقل من ذكرها في النماذج المدنية. وربما كان الهيكل التنظيمي الأكبر (الذي ينعكس في وعى المؤسسة أكبر قليلاً مع تركيز قوى على الهيكل الرسمي والرتبة)، ربما كان يحل محل الاحتياج إلى الثقة بالنفس عن طريق توفير المزيد من التأييد التنظيمي أو الهيكلي . وتظهر **الثقة بالنفس** في الموقف الذي يؤمن بقدرة الشخص ، وفي الاستعداد لسؤال أو عرض المقترحات على الضابط الأعلى خلافاً لما يقابل ذلك في الأشكال المدنية من عبارات عامة للثقة في القدرة أو الأحكام الذاتية .

ويظهر **الاهتمام بالنظام والجودة** تقريباً ضعف معدل ظهوره في النماذج المدنية. ويتميز النجوم من ضباط الجيش بمتابعة أعمال الآخرين ، والاحتفاظ ببيانات تفصيلية واضحة .

## الهوامش

Boyatzis, R. E. (1982)., **The Competent Manager: A Model for – ١ Effective Performance**. New York: Willey.

Kotter, J. (1982), **The General Manager**, New York: Free Press. – ٢

Jacques, E. (1989), **Requisite Organization**, Arlington, VA: Ca- – ٣ son Hall.





## الفصل السابع عشر

### أصحاب الأعمال الحرة

أظهرت الدراسات العديدة التي أجريت خلال الخمس والعشرين سنة الماضية العلاقة بين أفكار بواقع الإنجاز وسلوكيات أصحاب الأعمال الحرة من ناحية ، وبين النجاح فى إنشاء الأعمال وتنميتها <sup>(١)</sup> من ناحية أخرى .

وعندما طُور منهج الجدارة المشروح فى هذا الكتاب فى مطلع السبعينيات ؛ بدا من المحتمل العثور على جدارات أخرى إلى جانب بواقع الإنجاز من شأنها أن تتكهن بنجاح أصحاب الأعمال الحرة .

فى خريف ١٩٨٢ ، أسست وكالة التطوير الدولى بالولايات المتحدة دراسة عبر الثقافات للتعرف على " الخصائص الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة " <sup>(٢)</sup> . أى الجدارات التى تتنبأ بتكوين الأعمال ونجاحها داخل الثقافات وعبرها ، وكان الغرض من الدراسة هو القيام ببحث مماثل لبحث سابق عن بواقع الإنجاز باستخدام الطريقة الجديدة لتقييم الجدارات ، والتوسع فى ذلك البحث .

كان هناك هدفٌ آخر هو تطوير طرق عملية غير مكلفة والتحقق منها وذلك قصد التعرف على أصحاب الأعمال الحرة المحتملين والحاليين واختيارهم ؛ إذ إنه من الوارد جداً أن يستخدم هؤلاء الموارد المحدودة مثل التعليم والقروض بكفاءة لخلق نمو اقتصادى ، بما فى ذلك الدخل والوظائف والاستثمار المالى ودخل الضرائب ، علاوة على "معامل الضرب" الثانوى الذى تقدمه الأعمال الصغيرة الناجحة لمجتمعاتها .

وقد قدمت دراسة وكالة التطوير الدولى بالولايات المتحدة نموذج جدارة شاملاً ومحققاً عبر الثقافات يهتم بأصحاب الأعمال الحرة . كما يعتبر هذا النموذج مثلاً لدراسة موسعة للجدارة بما فيها من تحليلات تحقيقية إحصائية شاملة <sup>(٣)</sup> .

## دراسة الجدارة لأصحاب الأعمال الحرة عبر الثقافات

تم التعرف على عينة معيارية للناجحين من أصحاب الأعمال الحرة ، وعينة معيارية أخرى لمن هم أقل نجاحاً في ثلاث من الدول النامية في أمريكا اللاتينية (الإكوادور) وإفريقية (مالاوي) وآسيا (الهند) . تم تحديد العينات عن طريق ترشيحات العديد من المصادر ذات الخبرة ، بما في ذلك البنوك والغرف التجارية ووزارات التجارة والمالية والمنظمات التجارية في كل دولة ، ... إلخ .

قام الباحثون بمقابلة اثني عشر من أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين ، واثنى عشر من المتوسطين في قطاعات التصنيع والتسويق والتجارة وأعمال الخدمات بمعدل (٢٧) في كل دولة وإجمالي عام قدره (٢١٦) في العينة كلها . كان الشرط في كل واحد من أصحاب الأعمال الحرة أن يكون مالكاً أو شريكاً في الأعمال ، وأن يكون قد ساهم في إنشاء الأعمال وتسييرها لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات .

تم استجواب كل فرد من أصحاب الأعمال الحرة لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات كل بلغته الأم ، في البداية وجهت لأصحاب الأعمال الحرة مجموعة تقليدية من الأسئلة عن خلفياتهم الشخصية والعملية .

اشتملت الأسئلة المتعلقة بالخلفيات الشخصية على ما يلي :

\* سنوات التعليم .

\* التاريخ الوظيفي .

\* خبرات سابقة متعلقة بالأعمال الحالية .

\* عدد الأعمال الأخرى التي بدأها .

\* مستوى تعليم الأب والأم .

\* عدد الأفراد الآخرين في العائلة الذين يمتلكون أعمالاً .

\* أنشطة الأعمال العادية .

\* عدد الساعات التي يعملها في الأسبوع العادي ، وما إذا كانت هذه أكبر أو أقل

- من عدد الساعات التي كان يعملها سابقاً عندما كان موظفاً يعمل لفائدة شخص آخر .
- اشتملت بيانات الأعمال على ما يلي :
- \* المنتجات والخدمات .
- \* مدة تملك صاحب الأعمال للمؤسسة .
- \* حجم المبيعات في السنة الماضية .
- \* التغيرات في حجم المبيعات خلال السنوات الثلاث الأخيرة .
- \* عوائد المؤسسة في السنة الماضية .
- \* التغيرات في المنتجات والخدمات خلال السنوات الثلاث الأخيرة .
- \* مواقع منشآت الأعمال .
- \* الأجهزة الأساسية المملوكة أو المستأجرة .
- \* عدد الموظفين ووظائفهم .
- \* مصادر التمويل .

ثم استخدمت طريقة مقابلات الأحداث السلوكية للحصول على معلومات تفصيلية عن الطريقة التي بدأ صاحب المؤسسة أعماله ، وعن أربع حالات أخرى (نقاط مرتفعة ونقاط منخفضة) تعرض لها في إدارة الأعمال :

تم تسجيل نصف المقابلات صوتياً وترجمتها وكتابة سجلاتها، ثم تحليلها للتعرف على الجدارات التي تميز أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين عن المتوسطين. لقد تم تحقيق هذا النموذج الأولي للجدارة عن طريق ترميز ما تبقى من سجلات بطريقة نظامية لكل جدارة ، ويظهر النموذج النهائي لجدارة أصحاب الأعمال الحرة الموضح في الجدول (١٧-١) .

تم استخدام العديد من التحليلات الإحصائية للتعرف على الجدارات التي تميز على أحسن وجه أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين عن المتوسطين :

## المجدول (١-١٧) نموذج جدارة شامل لأصحاب الأعمال الحرة

## أولاً الإنجاز :

## ١ - المبادرة :

- أ - يقوم بأشياء قبل أن يُطلب منه ، أو قبل أن تجبره الأحداث على ذلك .
- ب - يعمل على توسيع الأعمال إلى مناطق أو منتجات أو خدمات جديدة .

## ٢ - التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها :

- أ - يتعرف ويتصرف وفقاً لفرص أعمال جديدة .
- ب - يلتفتن الفرص غير العادية للحصول على تمويل أو أرض أو مساحة عمل أو مساعدة .

## ٣ - المثابرة :

- أ - يتخذ تصرفات متكررة أو متغيرة للتغلب على العقبات .
- ب - يتخذ تصرفات في مواجهة العقبات الكبيرة .

## ٤ - البحث عن المعلومات :

- أ - يقوم ببحوث شخصية عن كيفية تقديم سلعة أو خدمة .
- ب - يستشير الخبراء للحصول على نصائح أعمال أو نصائح فنية .
- ج - يبحث عن المعلومات أو يوجه أسئلة لاستيضاح احتياجات المورد .
- د - يضطلع شخصياً بدراسة السوق وتحليلها والتحقق منها .
- هـ - يستخدم العلاقات أو شبكات الاتصال للحصول على معلومات مفيدة .

## ٥ - الاهتمام بنوعية الأعمال :

- أ - يقر برغبته في تقديم أو بيع خدمات أو منتجات من أعلى نوعية أو من نوعية أفضل .
- ب - يقارن أعماله وأعمال شركته مقارنة تفضيلية مع الآخرين .

## ٦ - الالتزام بمعد العمل :

- أ - يقوم بتعهدات شخصية، أو يبذل جهوداً إضافية غير عادية لإنهاء العمل .
- ب - يتحمل المسؤولية كاملة تجاه المشاكل الخاصة بإنهاء عمل لأحد العملاء .
- ج - يشارك العمال في الشغل من أجل إنهاء عمل ما .
- د - يعبر عن الاهتمام بإرضاء العميل .

## ٧ - التوجه نحو الفعالية :

- أ - يبحث عن طرق أسرع أو أقل تكلفة لعمل الأشياء أو يوجدها .
- ب - يستخدم المعلومات أو أدوات الأعمال لتحسين الكفاءة .
- ج - يعبر عن الاهتمام بالتكلفة مقابل فوائد بعض التحسينات والتغييرات، أو برامج العمل .

## ثانياً : التفكير وحل المشاكل :

## ٨ - التخطيط المنتظم :

- أ - يخطط عن طريق تقسيم المهمة الكبيرة إلى مهام فرعية صغيرة .
- ب - يطور خطماً تشمل التنبؤ بالعقبات .

تابع للجدول (١ - ١٧)

<p>ج - يقيم البدائل.</p> <p>د - يتبع طريقة منطقية ومنظمة في الأنشطة.</p> <p>٩ - حل المشكلات :</p> <p>أ - ينتقل إلى إستراتيجية بديلة للوصول إلى هدف ما .</p> <p>ب - يخلق أفكاراً جديدة أو حلولاً ابتكارية .</p>
<p><b>ثالثاً: التضج الشخصي :</b></p> <p>١٠ - الثقة بالنفس :</p> <p>أ - يعبر عن الثقة في قدرته الذاتية على إنهاء المهام أو التصدي للتحديات .</p> <p>ب - يتمسك بحكمه الشخصي في مواجهة الاعتراضات أو يوانر الفشل المبكرة .</p> <p>ج - يقوم بعمل ما يقول إنه مخاطرة .</p> <p>١١ - الخبرة :</p> <p>أ - لديه خبرة سابقة في نفس مجال الأعمال .</p> <p>ب - يمتلك خبرة فنية قوية في مجال الأعمال .</p> <p>ج - لديه مهارة في المالية قبل بداية الأعمال .</p> <p>د - لديه مهارة في المحاسبة قبل بداية الأعمال .</p> <p>هـ - لديه مهارة في الإنتاج قبل بداية الأعمال .</p> <p>و - لديه مهارة في التسويق/البيع قبل بداية الأعمال .</p> <p>ز - لديه مهارة في مجالات أعمال أخرى ذات علاقة قبل بداية الأعمال .</p> <p>١٢ - الإقرار بالحدود الذاتية :</p> <p>أ - يصرح جهاراً بحدوده الشخصية .</p> <p>ب - يشارك في أنشطة لتحسين قدرات الذاتية .</p> <p>ج - يفر بتعلمه من أخطاء سابقة .</p>
<p><b>رابعاً - التأثير :</b></p> <p>١٣ - الإقناع :</p> <p>أ - يقنع شخصاً ما بشراء منتج أو سلعة .</p> <p>ب - يقنع شخصاً ما بتقديم تمويل .</p> <p>ج - يقنع شخصاً ما بصنع شيئاً ما بالقيام بشيء مختلف يريد ذلك الشخص أن يفعله .</p> <p>د - يؤكد جدارته الخاصة أو ثقته بنفسه أو أية ميزات خاصة به أو بالشركة .</p> <p>هـ - يؤكد الثقة القوية في شركته أو منتجاته أو خدماته .</p> <p>١٤ - استخدام إستراتيجيات التأثير :</p> <p>أ - يعمل على زيادة اتصالات الأعمال .</p>

## تابع - للجسمول (١٧-١)

- ب - يستخدم أفراداً مؤثرين كوسطاء لتحقيق أهدافه.  
 ج - يحد من المعلومات المعطاة للآخرين حسب خياراته.  
 د - يستخدم إستراتيجيات لإقناع الآخرين أو التأثير عليهم.

## خامساً : التوجيه والتحكم :

## ١٥ - العزم :

- أ - يواجه المشاكل مع الآخرين مباشرة.  
 ب - يخبر الآخرين بما عليهم فعله.  
 ج - يؤنب أو يؤذي أولئك الذين يخفقون في تحقيق الأداء المتوقع.

## ١٦ - المراقبة :

- أ - يطور أو يستخدم إجراءات تضمن إنهاء العمل أو وفاء بمواصفات الجودة.  
 ب - يشرف بنفسه على كل جوانب المشروع.

## سادساً : التوجه نحو الآخرين :

## ١٧ - المصداقية والاستقامة والصنق :

- أ - يؤكد على صدقه للآخرين (مثال: في البيع) .  
 ب - يتصرف ليؤكد الأمانة أو العدل في التعامل مع الآخرين .  
 ج - يتابع المكافآت والعقوبات (للموظفين والموردين).  
 د - يخبر العملاء أنه لا يستطيع عمل شيء (إنهاء عمل ما) حتى لو كان ذلك يعني خسارة صفقة .

## ١٨ - الاهتمام بصالح الموظفين :

- أ - يتخذ تصرفات لتحسين صالح الموظفين .  
 ب - يتخذ تصرفات إيجابية استجابة لاهتمامات الموظفين الشخصية.  
 ج - يعبر عن الاهتمام بصالح الموظفين.

## ١٩ - الإقرار بأهمية علاقات العمل:

- أ - ينظر إلى العلاقات الشخصية على أنها من الموارد الأساسية للأعمال.  
 ب - يضع مصلحة العمل بعيدة المدى فوق المكاسب القصيرة المدى في علاقات الأعمال.  
 ج - يركز على أهمية المحافظة على الألفة أو السلوك الصحيح في جميع الأوقات مع العملاء.  
 د - يعمل على إنشاء علاقات صداقة مع العملاء.  
 ٢٠ - تقديم التكريب للعملاء.

## تابع - للجدول (١٧-١)

سابعاً : جدارات إضافية :

٢١ - بناء رأس المال (المالوى فقط) :

أ - يوفر مالا للاستثمار فى الأعمال .

ب - يعيد استثمار الأرباح فى الأعمال .

٢٢ - الاهتمام بسعة المنتجات والخدمات (الإكرادور فقط) :

أ - يعبر عن الاهتمام بنظرة الآخرين لمنتجاته وخدماته أو شركته .

ب - يعبر عن إدراكه أن العميل يعرف بمنتجاته أو شركته بكلمة شفهيأ .

## اختبارات المقارنة T-tests

وجدت فوارق ذات معنى للجدارات التالية :

أولاً : الإنجاز :

١ - المبادرة . ٢ - التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها .

٥ - الاهتمام بالجودة العالية فى العمل . ٦ - الالتزام بمعد العمل .

٧ - التوجه للكفاءة .

ثانياً : التفكير وحل المشاكل :

٨ - التخطيط المنتظم . ٩ - حل المشاكل .

خامساً : التوجيه والمراقبة :

١٥ - الحزم . ١٦ - المراقبة .

سادساً : التوجه نحو الآخرين :

١٩ - الإقرار بأهمية علاقات العمل .



والجدير بالذكر أنه لا توجد فوارق ملموسة بين المتفوقين والمتوسطين من رجال الأعمال الحرة بالنسبة للخلفية والمتغيرات الديموجرافية ، ولا يوجد سوى فارقين طفيفين بين البلدين (بناء رأس المال في المالوى ، والاهتمام بالسمة فى الإكوادور).

### تحليلات الانحسار

**تأثيرات الجدار:** أظهرت تحليلات الانحسار التدريجية المتعددة - stepwise multiple regression مقابل التدريجات المعيارية لأصحاب الأعمال الحرة - أن هناك ثلاث جداريات ذات معنى وهى : التاسعة عشر : الإقرار بأهمية علاقات العمل) ، والثانية : التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها ( و السادسة عشرة : المراقبة .

**تأثيرات البلدة:** لمعرفة ما إذا كانت الجداريات تختلف باختلاف الثقافة ، فقد أضيفت متغيرات وهمية عن البلدة إلى قائمة المنبئات ، لم يؤثر إدراج متغيرات البلد لا على الجداريات الثلاث ولا على المضاعف ( ر).

**تأثيرات خلفية صاحب العمل الحرة وتأثيرات الأعمال :** عقدت تحليلات انحسار متعددة بتركيبات توافقية مختلفة لمتغيرات الخلفية الشخصية والعملية مع الجداريات. لم يؤثر أى من هذه المتغيرات على الجداريات الثلاث أو المضاعف ( ر).

### تحليلات معامل التمييز

عقدت تحليلات لمعامل التمييز لاختبار ما إذا كان بإمكان درجات الجداريات العشرين التمييز بين الناجحين وبين الأقل نجاحاً من أصحاب الأعمال الحرة. اختار برنامج تحليل التمييز the discriminant analysis program متغيرات عن طريق تصغير معامل لامبدا (  $\lambda$  ) لـ (ويلكز) lambda Wilks . توقف هذا الإجراء التدريجى بعد إدخال درجات الجداريات العشرين فى التحليل . عند هذه النقطة كان الارتباط القانونى canonical correlation مساوياً لـ ( .٠٥ ) ، (  $p < .٠٠٠٢$  ) وعندما استخدمت نتائج هذا البرنامج لتصنيف عينة أصحاب الأعمال الحرة إلى مجموعة ناجحة ومجموعة أقل نجاحاً تم تصنيف ( ٨١ , ٤ )٪ من المجموعة الأقل نجاحاً و ( ٦٥ , ٢ )٪ من المجموعة الناجحة وما قبلته ( ٧٢ , ٧ )٪ بنجاح .

ثم عقدت تحليلات تمييز أخرى للنظر فيما إذا كانت خلفيات معلومات أصحاب الأعمال الحرة تزيد مقدرة درجات الجدارة على التنبؤ بالأداء الناجح . لم تُظهر النتائج الحاصلة اختلافاً ملموساً عن تلك النتائج التي تستخدم درجات الجدارة فقط ، وبذلك تشير نتائج تحليلات التمييز هذه إلى أن الجدارات وليس متغيرات الخلفية هي التي تميز أصحاب الأعمال الحرة الناجحين عن أولئك الذين هم أقل نجاحاً .

**تحليلات العوامل لدرجات الجدارة :** تم عقد تحليلات عوامل متعددة على درجات الجدارة. أظهرت التحليلات الأولية للدرجات الخام للجدارة وجود أربعة عوامل لها قيمة خصائص (eigenvalue) أكبر من (١) ، وبعدها أجريت تحليلات لاستخلاص عوامل (٢، ٣، ٤) .

إذا استخدم معيار قطع مقداره (٥، ٠) ، فإن العاملين (١، ٢) يشملان الجدارات التالية :

#### العامل الأول :

##### الإنجاز

١ - المبادرة .

٢ - المثابرة .

##### التفكير وحل المشاكل

٩ - حل المشاكل .

##### النضج الشخصي

١٠ - الثقة بالنفس .

١٢ - الإقرار بالحدود الذاتية .

##### التأثير

## ١٣ - الإقناع .

العامل الثانى :

## الإنجاز

٥ - الاهتمام بجودة العمل .

٦ - الالتزام بعقد العمل .

٧ - التوجه للكفاءة .

التفكير وحل المشاكل

٨ - التخطيط المنتظم

النضج الشخصى

١٠ - الثقة بالنفس .

التوجيه والتحكم

١٦ - المراقبة .

يرعى العامل الأول بشخصية متوجهة للتصرف، تحليلية ، مسيطرة (واثقة ومقنعة). ويرعى العامل الثانى بمهارات نوافع إنجاز قوية مع مهارات تنفيذية : التخطيط لتحقيق الأهداف والمراقبة قصد الحصول على تغذية مرتدة عن التقدم نحو الهدف.

أظهر الناجحون من أصحاب الأعمال الحرة زيادة ملموسة فى كل من عوامل جدارات (التوجه للتصرف ، السيطرة :  $p=0.001$  ,  $t=3.52$  ، التوجه للإنجاز :  $p=0.010$  ,  $t=2.63$  )

## النتائج

١ - **التفرقة** : تفرق الجدارات الشخصية بين أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والأقل نجاحاً . هناك سبع جدارات ملموسة في أغلب التحليلات الإحصائية موزعة على أربع مجموعات في نموذج الجدارة :

**الإنجاز :**

١ - المبادرة .

٢ - التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها .

٣ - المثابرة .

٥ - الاهتمام بجودة العمل .

**النضج الشخصي :**

١٠ - الثقة بالنفس .

**التوجيه والتحكم :**

١٦ - المراقبة .

**التوجه نحو الآخرين**

١٩ - الإقرار بأهمية علاقات العمل .

٢ - **التعرف** . حددت طريقة تقصى الجدارة خصائص أخرى ترتبط بنجاح أصحاب الأعمال الحرة إلى جانب نوافع الإنجاز ، خصوصاً :

\* **التفكير وحل المشاكل** (الجدارات الذهنية). التخطيط المنتظم وحل المشاكل .

\* **النضج الشخصي** (أو سمات المفهوم الذاتى) وتشمل الثقة بالنفس.

\* **التأثير** (مرتبط بدوافع السلطة). الإقناع وبناء علاقات العمل.

\* **التوجيه والتحكم** يشمل المراقبة (لنتائج العمل).

بيد أن طريقة تقصى الجدارة المستخدمة فى هذه الدراسة الشاملة للثقافات أكدت بوضوح النتائج الأصلية لأبحاث (دافيد ماك كليلاند) عن علاقة نوافع الإنجاز بنجاح أصحاب الأعمال الحرة .

٣ - **معلومات عن الخلفية** : لا تميز خلفية أصحاب الأعمال الحرة ولا بياناتهم الإحصائية المتفوقين منهم من المتوسطين ، فالأعمال الحرة هى مهنة متساوية الفرص .

٤ - **تتأغم الخصائص** : بقيت جدارات الناجحين من أصحاب الأعمال الحرة نفسها فى البلدان الثلاثة المختلفة . يبدو أن هناك مجموعة محدودة من الخصائص أو الصفات التى تنبئ عن أصحاب الأعمال الحرة عبر الثقافات ، هذه الخصائص لا تتأثر تأثراً ملموساً بخلفية صاحب الأعمال الحرة أو خبرته أو حنكته فى الأعمال .

### تطوير طرق تقييم لأصحاب الأعمال الحرة

استخدمت أربعة معايير لاختيار الجدارات التى سوف تطور طرق التقصى من أجلها :

١ - شواهد تثبت أن الجدارة تميز صاحب الأعمال الحرة الناجح ممن هو أقل نجاحاً .  
٢ - شواهد تثبت أن الجدارة قد حدثت بتكرار كافٍ لتبرير تقييم وجودها لدى أصحاب أعمال حرة حاليين أو محتملين .

٣ - فرصة لإظهار الجدارة قبل بدء الأعمال أو الحصول على المنصب الإدارى .

٤ - صحة محتوى الجدارة ومؤشراتها السلوكية كمهارات مطلوبة للدخول فى عمل وإدارته .

تم تطوير طرق تقييم الجدارات التالية :

المبادرة	التخطيط المنتظم
التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها	حل المشكلات
المثابرة	الثقة بالنفس
البحث عن المعلومات	الإقناع
الاهتمام بالجودة فى العمل	استخدام إستراتيجيات التأثير
الالتزام بعقد العمل	الحزم
التوجه نحو الكفاءة	

علاوة على ذلك فقد تم تقييم نوافع الإنجاز كصفة شخصية كامنة تختلف عن تعبيرها السلوكى فى الجدارات مثل : المبادرة والتعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها والمثابرة ، والبحث عن المعلومات والاهتمام بالجودة العالية فى العمل ، والالتزام بعقد العمل والتوجه نحو الكفاءة .

وقد شملت أهداف تطوير طرق التقييم ما يلى :

- ١ - تقديم تقرير ملخص وملزم بنىء بنجاح أصحاب الأعمال الحرة ، وذلك للمساعدة فى صناعة القرارات بخصوص توزيع الموارد ، وبالتحديد هوية الأشخاص الذين يجب أن يتسلموا الأموال ، أو التدريب للدخول فى مشروع وتنميته .
- ٢ - تقديم بيانات عن جدارات محددة لكى تستخدم فى البرامج التدريبية لأصحاب الأعمال الحرة ؛ بحيث يعطى فيها الأشخاص تغذية مرتدة عن نقاط قوتهم وضعفهم فى جدارات معينة ، مما يفيد فى التعرف على أولويات التطوير .
- ٣ - مقاومة التلفيق والمقبولية الاجتماعية (محتملة عندما يعرف المرشحون أن نتائج الاختبار سوف تُستخدم لتحديد من سيتسلم قرضاً أو موارد أخرى قيمة) .
- ٤ - قابلة للتطبيق ومقبولة لجمامير متنوعة فى جميع الأطر فى مختلف الثقافات .

٥ - سهلة الإدارة والتقييم : يجب أن تكون الطرق قابلة للاستخدام مع الأشخاص الأميين عن طريق مُقيِّمين على مستوى عالٍ من المهارة فى المقابلات والتقييم النفسى .

بعض هذه الأهداف متضاربة : فقياسات الاستجابة ، مثل اختبارات الورق والقلم التى يختار فيها الأفراد إجاباتهم من بين البدائل المختلفة ، سهلة الإدارة والتقييم غير أنها معرضة لتأثير التلفيق والمقبولية الاجتماعية . أما المقاييس العملية التى تُقدم مثيراً قوياً ، وتتطلب من الشخص أخذ الاختبار أن يخلق استجابة استثنائية له ، فإن التلفيق فيها ليس متيسراً غير أن إدارتها وتقييمها أكثر صعوبة.

تم تطوير طرق للتقييم ذات أشكال مختلفة من أجل تحديد الطريقة الصحيحة والعملية فى الوقت ذاته . تم تصميم جميع الطرق لتُدار شفهيّاً بالنسبة للمستجيبين الأميين ، ويصف الجزء التالى هذه الطرق <sup>(١)</sup> .

### مقابلات المعلومات

تم إعداد مضبطة (بروتوكول) لمقابلات المعلومات لأصحاب الأعمال الحرة ، وآخر للأشخاص الذين يُعدون لبدء الأعمال . كلا النموذجين يشمل أسئلة عن خلفية صاحب الأعمال الحرة ، سواء التعليمية أو المتعلقة بالتدريب الفنى والخبرات السابقة فى الأعمال الحرة ، والعمر والحالة الاجتماعية ، ووظائف الوالدين وأنشطة الأعمال الحرة لأعضاء العائلة الآخرين ، والمعرفة الشخصية بأصحاب الأعمال الحرة قبل البداية ، والسبب وراء بداية الأعمال .

كذلك شملت مقابلات المعلومات لأصحاب الأعمال الحرة أسئلة عن المبيعات والأرباح والدخل وعدد الموظفين وتقييم صاحب العمل الحر عن مدى نجاح أعماله مقارنة بالسنوات الثلاث السابقة . قدمت هذه البيانات مقاييس لنجاح الأعمال من أجل تقنين طرق التقييم .

ويستغرق عقد مقابلة المعلومات ثلاثين دقيقة تقريباً.

## المقابلات الموجهة

تعتبر المقابلات الموجهة صورة مبسطة من مقابلات الأحداث السلوكية المستخدمة في مرحلة البحث من مراحل المشروع والموصوفة في الفصل الحادى عشر . يُطلب فى هذه المقابلة من المستجوب أن يصف ما قام به فعلاً فى خمس حالات سابقة : مناسبة حقق فيها شيئاً بمفرده ، ومناسبة اضطر فيها إلى طلب تدخل شخص آخر لتحقيق شىء ما ، ومناسبة واجه فيها صعوبة لتحقيق شىء ما .

تُقدم أسئلة متابعة معينة لكل من هذه الاستفسارات الأساسية للتأكد من أن المستجوب سيظهر معلومات كافية لتقييم الجدارات المستهدفة. وبعد الاستفسار عن تفاصيل سلوك المستجوب وأفكاره فى كل حالة ، يستخدم مجرى المقابلة قائمة للتثبت من عدد الحالات التى قدم فيها الشخص شاهداً لكل جدارة .

وفوائد المقابلات الموجهة هو تمتعها بدرجة عالية من الصحة ، ومقاومتها لعوامل التلفيق والمقبولية الاجتماعية . أما عيوبها فهي صعوبة إدارتها وتقييمها ؛ حيث يجب إدارة المقابلة وتقييمها بشكل منفرد ، وهذا يستغرق ساعة كاملة . كذلك فإن إدارة الجلسة والتقييم يحتاجان إلى بعض التدريب ؛ لأن عدم الدقة فى التقييم قد تنقص مصداقية الاختبار .

## تقييم المقابلات الموجهة بالملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج)

بعد انتهاء المقابلات الموجهة أكمل المقابلون نموذجاً إضافياً لتقييم المقابلات الموجهة باستخدام الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج) <sup>(٥)</sup> بناءً على تفاعلاتهم مع المستجوب . تقتضى نماذج تقييم الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة من المستجوب أن يصنف عدد المرات التى أظهر فيها المستجوب كلاً من الستة والعشرين اهتماماً . ثم تُقيم هذه الاعتبارات لثلاثة أبعاد شخصية كامنة السلطة (السيطرة مقابل الاستسلام) ، الانتماء (الصداقة مقابل العداوة أو الانعزال) ، والإنجاز (التركيز على المهمة مقابل العاطفى) . تشبه أبعاد السلطة والإنجاز فى الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج) - عوامل الإنجاز والتوجه



**للتصرف والسيطرة** ، التي تبين عن طريق دراسات الأبحاث أنها خصائص أصحاب الأعمال الحرة الأكثر نجاحاً.

تم تطوير نموذج خاص لتقييم الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج) لهذا المشروع، احتوى هذا النموذج على مقولات الهدف منها أن تعكس المشاغل التي يُتوقع ظهورها في أحداث المقابلات الموجهة أو سلوكياتها. على سبيل المثال فقد كانت المقولات الثلاث الأولى كما يلي :

١ - السلطة والمنزلة وكسب أموال كثيرة .

٢ - كون الشخص مشهوراً ومحبباً ومحترماً .

٣ - العمل الجماعي الفعال في اتجاه أهداف مشتركة .

بعد عقد المقابلات الموجهة ، يقيّم المستجوب عدد المرات (نادراً، أحياناً، أو عادةً) التي أظهر فيها المستجوب كلاً من الاعتبارات الستة والعشرين ، ويستغرق كل نموذج تقييم (سيملوج) حوالي عشر دقائق للتعبئة والتقييم.

### استبانة التقييم الذاتي

تتكون استبانة التقييم الذاتي من سبعين بنداً تصف سلوكيات نمطية. يُطلب من المستجوبين أن يصنفوا مدى انطباق بعض المقولات عليهم ، وذلك باستخدام مقياس ذي خمس نقاط تتدرج من الانطباق التام إلى الغياب الكلي للانطباق . خمس وستون بنداً من هذه البنود مبنية على الثلاث عشرة جدارة الأساسية المستهدفة للتقييم . على سبيل المثال ، أحد هذه البنود على مقياس المبادرة يتطلب تحديد درجة لهذه المقولة : **أقوم بعمل الأشياء قبل أن تظهر حتمية أدائها** . أما البنود الخمسة المتبقية فتمثل مقياس المقبولية الاجتماعية وتستخدم لتصحيح ميل بعض الأفراد إلى إعطاء أنفسهم درجات أفضلية زائدة في أغلب الأحوال . وكما هو الشأن بالنسبة للمقابلات الموجهة فإن استبانة التقييم الذاتي تعطى درجات على كل من الجدارات المستهدفة .

والفائدة الأساسية من استبانة التقييم الذاتى هى أنه من السهل إدارتها وتقييمها، فمن الممكن إدارتها فى ثلاثين دقيقة لمجموعة من الأشخاص .

والعيب الأساسى فى استبانة التقييم الذاتى هو قابليتها الشديدة لتأثير التلغيق والمقبولية الاجتماعية . ومن غير المحتمل أن يكون مفيداً فى الحالات التى تُحدد فيها نتيجة الاختبار من الذى سيحصل على القرض ، أو سيرشح لحضور برنامج تدريبى مرغوب . أفضل ما تُستخدم فيه هذه الأداة هو مساعدة المشاركين فى البرامج التدريبية لأصحاب الأعمال الحرة فى التعرف على حاجياتهم التدريبية .

### تمرين أوضاع الأعمال

تشمل هذه الاستبانة ذات الاثنى والخمسين بنداً وصفاً مختصراً لعشرين وضعاً قد يصادفه أحد أصحاب الأعمال الحرة ، يتبع كل وضع عدد من البنود ، يتكون كل منها من زوج من الأفكار أو التصرفات البديلة . على سبيل المثال قد يكون أحد الأوضاع العينية المتبوعة ببند واحد كما يلى :

قمت بزيارة عميل محتمل لترى ما إذا كان محتاجاً للخدمة التى تقدمها ، وأخبرك العميل المحتمل بأسلوب فظ أنه لا يعتقد أن بإمكانك أن تقدم له ما يحتاج إليه :

1 - ما الذى ستفعله ؟ .

أ. تخبر الشخص أنه بإمكان خدماتك تلبية حاجياته بدقة. وتوضح له ذلك؟

أو

ب - تشكر الشخص على الوقت الذى أخذته منه ، وتشير إلى أنك تأمل أن يكون بمقبورك خدمته مستقبلاً .

يختار المستجوب البديل الأقرب لوصف ما سوف يقوم به فى هذا الوضع . وفى كل بند يكون أحد البديلين مبنياً على استخدام الجدارة المستهدفة . يقدم تمرين أوضاع الأعمال ملامح درجات على الجدارات الثلاث عشرة المستهدفة .

فى شكله المكتوب يكون تمرين أوضاع الأعمال سهل الإدارة والتقييم ؛ حيث يمكن

إدارته فى مجموعة خلال خمس وثلاثين دقيقة ، وخلافاً للأنوات الأخرى فإن باستطاعة التمرين قياس الاتجاه إلى الجدارات التى لم تسنح للشخص فرصة لإظهارها فى الحياة العملية .

وتشمل سلبيات تمرين أوضاع الأعمال ، التلفيق والمقبولية الاجتماعية ومشقة القراءة أو الاستماع على أخذ الاختبار ، وعندما يدار الاختبار مشافهة ، فإن على أخذ الاختبار أن يتذكر كلاً من الوضع والاختيارين ؛ من أجل أن يقوم باختيار ذى معنى لكل بند من البنود . وأخيراً فإن عملية اتخاذ القرار فى حالة افتراضية تعتبر متكلفة ؛ حيث إن المعلومات عن كل حالة محصورة فى عبارتين أو ثلاث عبارات .

### تمرين القصة المصورة

تمرين القصة المصورة عبارة عن اختبار الإدراك بالتداعى ، ويعتمد على سبب صور ويقيس ثلاثة دوافع أساسية : **الإنجاز والالتناء والسلطة** . يُطلب من المستجوبين أن ينظروا برهة لكل صورة من الصور ثم يكتبوا (أو يرووا) قصة قصيرة مبنية على الصورة ، وتفترض اختبارات الإسقاط أن القصص التى يكتبها الناس تعكس دوافعهم الذاتية الكامنة .

تم ترميز قصص المستجوبين باستخدام نظام تقييم مبسط <sup>(٦)</sup> مشابه لذلك المُعد من أجل المقابلات الموجهة . يراجع المستجوبون ما إذا كانت تسعة موضوعات (سلوكيات أو أفكار) ، أى ثلاثة موضوعات متعلقة بكل من الدوافع الثلاثة تجمع الدرجات لكل دافع عبر القصص للخروج بدرجات إجمالية للإنجاز والالتناء والسلطة .

تم عقد جلسة تطبيقية لمدة ساعتين لاختبار ما إذا كان باستطاعة أشخاص بُسطاء أن يتدربوا على استخدام نظام الترميز هذا بموثوقية . حقق أربعة مشفرين موثوقية بينية للمقيمين إلى درجة مقبولة واتفاقاً مع المشفرين الخبراء بدرجة مقبولة أيضاً .

من السهل نسبياً إدارة تمرين القصة المصورة وتقييمه ، ومن الممكن إدارته فى صورة مكتوبة عندما يكون الأشخاص المستجوبون متعلمين ، بالرغم من أنه يجب تقييمه بصورة فردية ، كما أنه أقل شبيهاً بالاختبارات من طرق القياس الأخرى ؛ ولذلك

فإن في إنجازها متعة أكبر . ولما كانت الطول "الصحيحة" غير واضحة فإن التأثيرات الناتجة للتلفيق والمقبولية الاجتماعية تتضاعل .

وتشمل عيوب تمرين القصة المصورة التدريب المطلوب للوصول إلى تحقيق موثوقية تقييم وحساسيتها إلى تأثير الأوضاع . كذلك فإنه من المحتمل أن ترتفع درجات نوافع الإنجاز في حالات يعتبرها الأشخاص الذين يجلسون في الاختبار تنافسية .

### عينات التصحيح

تم الاستخدام الاسترشادي الأول لطرق التقييم في المالاوى والهند ، ثم روجعت واستخدمت في دراسة تحقق أكثر اتساعاً في الهند .

**دراسة تقييم طريقة التحقق الاسترشادية :** تم استخدام طريقة التقييم الاسترشادية على خمسة وأربعين من أصحاب الأعمال الحرة الناجحين ، وخمسة وأربعين أقل نجاحاً جميعهم أشخاص لم تتم مقابلتهم في البحث الأصلي وثلاثين من أصحاب الأعمال الحرة الذين بدعوا منذ أقل من ستة أشهر ، وثلاثين من أصحاب الأعمال الحرة المحتملين الذين أظهروا رغبة في أن يبدعوا أعمالاً حرة ، ولكنهم لم يبدعوا بعد في المالاوى والهند . كانت عينة مشروع التحقق الاسترشادي مقسمة بالتساوي بين أعمال التصنيع والتسويق/التجارة وأعمال الخدمات .

تمكنت المقابلات الموجهة من التمييز بين أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والأقل نجاحاً في كل من المالاوى والهند . تم تجميع كل الجدارات التي لوحظت في كل مقابلة إلى مجموع إجمالي . كانت الدرجة المتوسطة لكل من أصحاب الأعمال الحرة في المالاوى هي (١٧,٥) مقارنة بـ (١٤) للمجموعة الأقل نجاحاً . وفي الهند كان متوسط الدرجة الإجمالية للمجموعة الأكثر نجاحاً هو (٣٩,٥) مقارنة بـ (٢٤,٨) للمجموعة الأقل نجاحاً . سجلت المجموعة الأكثر نجاحاً درجات أعلى في الاثنتي عشرة جدارة من الجدارات الثلاث عشرة المقيمة .

كذلك ميزت درجات (سيملوج) (الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة) أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين في كل من المالاوى والهند . في المالاوى كانت درجة

الإنجاز أعلى للمجموعة الناجحة (٦,٠ مقابل ٤,٠) ، مثلها في هذا الشأن مثل درجات السلطة (٥,٢ مقابل ٤,٤) على حين كانت درجات الانتماء أقل (٠,٢٥ مقابل ١,٨) . سجل المتفوقون في الهند درجات أعلى في كل درجات (سيملوج) (٦,٤ مقابل ٣,٧٥ للإنجاز ، ٨,٢ مقابل ٣,٧٢ للانتماء ، ٦,٤ مقابل ٢,٥ للسلطة) .

كانت درجات تمرين القصة المصورة أعلى بقليل بالنسبة لأصحاب الأعمال الحرة الأكثر نجاحاً في المالاوي (٣,٠ مقابل ٢,٠ للإنجاز ، ٣,٠ مقابل ٢,٧ للانتماء ، ٢,٨٠ مقابل ٢,٠٠ للسلطة) . وفي الهند رفض أصحاب الأعمال الحرة تمرين القصة المصورة بصورة قطعية ، وامتنعوا عن رواية القصص ، أو عن أخذ تعليمات الاختبار بجدية .

أثبتت استبانة التقييم الذاتي لتمرين أوضاع الأعمال أنه صعب الإدارة ، وأنه غير حاسم : إذ لم تظهر فوارق بين الناجحين والأقل نجاحاً من أصحاب الأعمال الحرة على هذه القياسات الاستجابية في كل من المالاوي والهند .

**دراسة التحقق النهائية لطريقة التقييم :** تم عقد صورة منقحة من مقابلات المعلومات والمقابلات الموجهة لثمانية وعشرين من أصحاب الأعمال الحرة المحتملين، واثنين وتسعين من أصحاب الأعمال الحرة الحاليين في أعمال التصنيع. (تم التخلي عن استبانة التقييم الذاتي وتمرين أوضاع الأعمال وتمرين القصة المصورة).

**العيبة :** تم إرساء معايير خاصة لثلاث مجموعات هي أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والمتوسطين والمحتملين. كان على أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والمتوسطين أن يكونوا قد بدعوا وقاموا فعلاً بإدارة أعمال تصنيعية منذ ثلاث إلى عشر سنوات.

يحتاج الواحد من أصحاب الأعمال الحرة حتى يمكن اعتباره ناجحاً إلى أن يتم ترشيحه كمتميز عن طريق اثنتين من قبل المنظمات المختلفة التي لها دراية ومعرفة تامة بأصحاب الأعمال في المنطقة الجغرافية التي عقدت فيها المقابلات ، وشملت المنظمات المرشحة بنوكاً تابعة للولايات ، وبنوكاً خاصة ، ومعاهد تدريب لأصحاب الأعمال الحرة والغرف التجارية ، ومنظمات الاستثمار الحكومية والخدمات الممتدة في حين يجب أن

يكون أصحاب الأعمال الحرة المتوسطون معروفين لدى واحدة على الأقل من هذه المنظمات ، ولكنهم لا يُرشحون كمتميزين من قِبَلِها . وأما أصحاب الأعمال الحرة المحتملون ، فإنهم أشخاص ليست لديهم خبرة سابقة بالأعمال الحرة ، غير أنهم أظهروا اهتماماً بالدخول في أعمال عن طريق التقدم بطلب قرض أو التسجيل في برنامج تدريبي لأصحاب الأعمال الحرة .

ولاختبار دقة الترشيحات كمتغيرات معيارية ، فقد تم إجراء تحليل عوامل على متغيرات الأعمال الحرة ، ونتج عن التحليل أربعة عوامل ذات قيمة خصائصية (eigenvalue) أكبر من واحد ، منها ثلاثة تبدو قوية العامل الأول يمثل المبيعات الحديثة ، والعامل الثاني الأرباح الحديثة ، والعامل الثالث المبيعات والأرباح في العام الثاني من الأعمال (إذا كانت الأعمال موجودة لأكثر من أربع سنوات) . تم إجراء حساب درجات العوامل لهذه العوامل ، وأدخلت إلى تحليلات الفوارق متعددة المتغيرات (مانوفا) لجموعتين . نتج عن هذه التحليلات فارق ذو معنى ملموس بين مجموعتي أصحاب الأعمال الحرة . كان معامل لامبدا ( $\lambda$ ) لويلكز (= Wilks' Lambda)

الجدارة	مستوى الاحتمال
التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها	٠,٠٢٥
المثابرة	٠,٠٠٧
البحث عن المعلومات	٠,٠٠٠
الاهتمام بالجودة في العمل	٠,٠٥٤
الالتزام بعقد العمل	٠,٠٥٠
التخطيط المنتظم	٠,٠٠٥
الثقة بالنفس	٠,٠٢٥
استخدام إستراتيجيات التأثير	٠,٠١٤

( $p=0.0002$ ;  $0.692$ ) وأشارت التباينات المتزامنة إلى أن المجموعتين كانتا مختلفتين اختلافًا ملموساً في العاملين الأول والثاني ( في كل حالة  $p<0.01$  ) ولكن المجموعات لم تختلف على العامل الثالث ( $p=0.14$ ) .

تمت مقابلة ما إجماله ستة وأربعين من أصحاب الأعمال الحرة الناجحين وستة وأربعين من المتوسطين ، وعقدت المقابلات باللغة الهندية أو الإنجليزية أو أى لغة أخرى يتحدثها كل من المستجوب وصاحب العمل الحر . لم يكن المستجوبون يعرفون ما إذا كانوا يقيمون صاحب أعمال حرة ناجحاً أو متوسطاً .

تمت مقارنة المجموعات الناجحة والمتوسطة من أصحاب الأعمال الحرة من زاوية الخلفية الشخصية ومتغيرات الأعمال المقيمة في مقابلات المعلومات ، كذلك من زاوية درجات الجدارة ودرجات دوافع (سيملوج) التى تم قياسها فى المقابلات الموجهة . كان أهم استنتاج هو أن أصحاب الأعمال الحرة الناجحين عبروا عن جدارات أكثر بشكل ملموس فى المقابلات الموجهة وعن دوافع إنجاز وسلطة أعلى على مقياس (سيملوج) للمقابلات .

أظهرت اختبارات المقارنة وتحليلات (مربع تشاى chi-square) فروقاً ضئيلة بين المجموعات فى الخلفية أو المتغيرات الديموجرافية . كان أصحاب الأعمال الحرة الناجحون أعلى حسب مقياس المنزلة الاجتماعية الذى تم إنشاؤه من بعض متغيرات الخلفية . ولكن هذا الفارق فى الطبقة الاجتماعية لا يفسر فروقات الجدارة التى ظهرت بين مجموعتين الناجحين والمتوسطين .

### تحليل الفوارق فى درجات الجدارة

تم حساب المتوسط والانحراف المعياري للمجموعتين على كل من الجدارات الخمس عشرة . حصل المتفوقون من أصحاب الأعمال الحرة على درجات أعلى بشكل ملموس من المتوسطين فى ثمانٍ من أصل خمس عشرة جدارة :

أظهرت تحليلات الفوارق متعددة التغيرات (مانوفا) فارقاً ملموساً بشدة بين أصحاب الأعمال الحرة الأكثر والأقل نجاحاً وذلك وفقاً لمعامل لا مبدا لويلكز

(. ) Wilk's lambda= 0.638, p=0.001 كما قدمت تحليلات التمييز التي أجريت على البيانات دالة ملموسة (Wilks' lambda = 0.638, p=0.0013) وأظهر البحث عن المعلومات والتخطيط المنتظم معاملات دالة تمييز أعلى من (٤) .

### تحليلات العلاقات بين درجات الجدارة

أظهر تحليل العوامل لدرجات تقييم الجدارة أربعة عوامل ذات قيمة خصائصية أكبر من واحد ، وأظهر اختبار تراكمي أن الثلاثة الأول فقط من هذه كانت قوية. وباستخدام معيار لتحميل عامل factor loading (٠,٥) أو أكبر ووضع الجدارة في العامل الذي تُظهر فيه تحميلاً أعلى إذا كان معيار الـ ٠,٥ قد تحقق أكثر من مرة، تم تعريف العوامل الثلاثة على النحو الآتي :

#### العامل الأول

##### المبادرة

التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها

الاهتمام بالجودة في العمل

الالتزام بعقد العمل

التوجه نحو الكفاءة

حل المشاكل

الثقة بالنفس

المراقبة

الاهتمام بمصالح الآخرين

هذا العامل مسئول عن (٣٦٪) من الفارق ، ويشمل تسعاً من خمس عشرة جدارة ، ويبدو أنه يمثل اهتماماً أصيلاً بالجودة والمواصفات.



## العامل الثانى

## المثابرة

## الحزم

## استخدام إستراتيجيات التأثير

هذا العامل مسئول عن (١٣٪) أخرى من الفارق ، ويبدو أنه يمثل اهتماماً مستمراً بالتأثير على الآخرين .

## العامل الثالث

## التخطيط المنتظم

## الإقناع

هذا العامل مسئول عن (٨٪) إضافية من الفارق ، ويبدو أنه يركز على التخطيط المنتظم .  
ثبت أن لاختبار (مانوفا) الثنائى المجموعة للفوارق بين مجموعتى أصحاب الأعمال الحرة بخصوص العوامل الثلاثة - دلالة عالية (ملموسة)  $Wilks' \lambda = 0.715, p = 0.0001$  .

## تحليلات درجات سيملوج

كان لأصحاب الأعمال الحرة الناجحين درجات أعلى بصورة ملموسة على مقاييس (سيملوج) للسلطة والإنجاز. وقد قدم اختبار (مانوفا) الثنائى المجموعة لهذه البيانات دعماً إضافياً لتلك النتيجة.  $Wilks' \lambda = 0.832, p = 0.0012$  .

## النتائج

١ - التحقق : تم التحقق من صحة نموذج الجدارة لأصحاب الأعمال الحرة المُعد فى المرحلة الأولى من المشروع ، وذلك عن طريق المقابلات الموجهة ، وبيانات درجات (سيملوج) المجموعة فى العينة المعيارية الثانية . استطاعت ثمان من الخمس عشرة جدارة المقيمة أن تميز أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين من المتوسطين على مستوى ذى دلالة إحصائية .

٢ - **المقبولية** : بالرغم من أن المقابلات الموجهة ، وتقييمات (سيملوج) تحتاج إلى بعض التدريب من أجل إدارتها إلا أنها أكثر الطرق مقبولة وفعالية لتقييم جدارات أصحاب الأعمال الحرة .

لم تتمكن أدوات الاستجابة وهما استبانة التقييم الذاتي وتمرين أوضاع الأعمال من التمييز بين أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين وبين أصحاب الأعمال الحرة الأقل نجاحاً . كما ثبت أن تنفيذهما يتطلب وقتاً طويلاً علاوة على كونه عملية صعبة . كذلك فقد فشل تمرين القصة المصورة في تمييز أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين ، وتم رفضه من قبل العينة الهندية .

## الهوامش

See McClelland, D. C. (1976), **The Achieving Society** (Chapters - ١ 6-8), New York: Irvington; McClelland, D. C., & Winter, D. (1971) **Motivating Economic Achievement**, New York: Free Press; or literature review in Spencer, L. M. (1986, April 1), **An Update on Achievement Motivation Theory and Enterpreneurship**, paper presented at Seminaire Entrepreneurship, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, L'Universite de Montreal. Boston: McBer.

Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987), **The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing countries**, Final Report: Project No. 936-5314, **Entrepreneurship and Small Enterprise Development**, Contract No. DAN-5314C-00-3065-00. Washington, DC : United States Agency for International Development; Boston: McBer.

٢ - هذا الفصل مستوحى من التقارير التي أعدها دريتشارد مانسفيلد ، والتحليلات الإحصائية التي أجراها دجوزيف نوسيت :

Joseph DuCette, Ph.D.; in Mansfield, R. S. McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987), **The Identification And assessment of Competencies and other personal Characteristics of Entrepreneurs**

in Developing Countries, Final Report: Project No. 936-5314, Entrepreneurship and small Enterprise Development, Contract No. DAN-5314C-00-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

٤ - راجع الملحق ( أ ) للاطلاع على تعليمات تفصيلية عن طرق وأدوات للأعمال الإدارية وإسناد الدرجات : ("Manual for selection and Impact Measures, " McBer, August 1985) to the Mansfield, et. al. Final Report op. cit.

٥ - مبنى على الأداة المطورة عن طريق البروفيسور ر. ف. بالز من جامعة هارفرد لتقييم التصرفات مع الآخرين . انظر :

Bales, R. F., & Cohen, S. P. (9197), **SYMLOG**, New York: Free Press.

٦ - لمراجعة تعليمات إسناد الدرجات لنوافع الإنجاز والانتماء انظر :

.Atkinson, J. W. (ed.). (1958), **Motives in Fantasy, Action and Society**, Princeton, NJ: Van Nostrand; for power motivation scoring, Winter, D. G. (9173), **The Power Motive**, New York : Free Press.

الجزء الخامس  
تطبيقات مبنية على الجدارة



## الفصل الثامن عشر

### الاختيار : التقييم والمزاوجة بين الشخص والوظيفة لأغراض التوظيف والتعيين والاستبقاء والترقية

#### تعريف

الاختيار هو عملية المزاوجة بين الأفراد والوظائف ، سواء كان الأفراد من خارج المؤسسة (التوظيف واختيار المستخدمين الجدد) أو من داخل المؤسسة (التعيين والترقية).

#### الاختيار المبني على الجدارة

تعتمد طرق الاختيار المبني على الجدارة على الفرضية التالية :

كلما ازداد التوافق بين احتياجات الوظيفة وجدارات حاملها ، ازداد أداء العمل والرضا الوظيفي <sup>(١)</sup> .

لذلك تعتمد المزاوجة الناجحة بين الشخص والوظيفة على :

(١) التقييم الدقيق لجدارات الشخص .

(٢) نماذج جدارات خاصة بالوظيفة .

(٣) أساليب تحديد جودة المزاوجة بين الشخص والوظيفة . وقد تم وصف كيفية تطوير نماذج الجدارة في الجزء الرابع . ويناقش هذا الفصل تعيين جدارات الشخص، وطرق اختيار التوافق بين الأفراد والوظائف.

#### مسائل تخص المنظمة

توحى الأمور الآتية بالحاجة إلى الاختيار القائم على الجدارة :

• **أداء ضعيف أو إنتاجية ضعيفة فى وظيفة حساسة :** إذا كانت كميات البيع التى يحققها مندوبو المبيعات فى المؤسسة أقل مما يحققه غيرهم ، أو إذا كانت جودة خدماتها لا تضاهى منافسيها - فقد يكون الانطباع هو: "لدينا أناس دون المستوى المطلوب ، نحن بحاجة إلى أفراد أفضل".

من الممكن أن يكون الاختيار المبني على الجدارات سبباً للحصول على ميزة تنافسية. إن سوق المهارات البشرية ليس مثالياً ، فالمؤسسة التى تعرف كيف تقيم الجدارات بفعالية تستطيع ، مثلاً ، أن توظف حاملي شهادات إدارة أعمال بتكلفة أقل بسبب تخرجهم من كليات أقل شهرة ، ولكنهم متفوقون كأصحاب أعمال حرة . هؤلاء الخريجون سوف يعطون شركاتهم مقابل أعلى للاستثمار فيهم مقارنة بنوى الأجور الأعلى من خريجي هارفرد وستانفورد ، أو وارتون. إن هذا الاختيار المبني على الجدارة أشبه بشراء أسهم منخفضة الثمن من شركات صغيرة ذات إمكانية نمو كبيرة قبل أن يدرك السوق قيمتها .

• **معدلات تحول عالية / معدلات استبقاء منخفضة :** عادة ما يكون هذا نتيجة لمعدلات إخفاق مرتفعة بين المستخدمين الجدد. على سبيل المثال، يتعدى معدل التحول فى مبيعات التجزئة والتأمين الـ (٥٠٪) سنوياً. إن الاستمرار فى إحضار أفراد جدد وتدريبهم ، وتركهم يفشلون أو يتحولون إلى وظائف أخرى لأنهم غير سعداء فى وظائفهم - أمر جد مكلف . إلا أن الاختيار المبني على الجدارة يرفع معدلات الأداء وينقص معدلات التحول. وبالتالي ينبئ الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي المرتفعان عن الاستبقاء لأنه :

(أ) لا توجد حاجة لطرد نوى الأداء الجيد .

(ب) من غير المرجح أن يترك الموظفون الراضون وظيفتهم <sup>(٦)</sup> . ويستمتع الأفراد الذين أحسنت مزاجتهم مع وظائفهم استمتاعاً أكبر بأعمالهم، الأمر الذى يخلق مناخ عمل أفضل للمؤسسة.

• **التخطيط المتتابع :** قد يكون هناك حاجة تنظيمية للتعرف على المعينين الجدد من نوى الاستعداد للإدارة والقيادة فى المستقبل .

● **طول مدة منحنيات التعلم :** قد تنقضى مدة طويلة قبل أن يصبح المستخدمون الجدد منتجين (مُعرفاً بمتوسط الإنتاجية لأصحاب المنصب المُدرِّبين) . بإمكان الاختيار القائم على الجدارة اختصار مدة منحنيات التعلم للمستخدمين الجدد بمقدار (٣٥٪) إلى (٥٠٪) . إن المستخدمين الجدد الحاملين لجدارات أداء العمل سرعان ما يصلون إلى مستوى إنتاجية كامل .

● **فرص متساوية للمرشحين غير التقليديين** (الأشخاص الذين ليسوا صغار السن ، ومن غير البيض ، والنساء) : في زمن تقلص المتاح من العمالة وتغير التركيبة السكانية ، فإن الاختيار القائم على الجدارة لا يفرق بين المرشحين على أساس السن أو الجنس أو العرق .

● **التغيير التنظيمي :** يشمل أى تغيير فى المؤسسة كالتدويل أو التخصيص أو النمو أو تغيير الثقافات أو تقليص العمالة ، كما يشمل نقل الأفراد من بعض الوظائف إلى وظائف أخرى يجب عليهم أن يتقنوها .

يحتاج تدويل المؤسسات إلى معرفة أى من الموظفين لديه الجدارة للأداء فى البيئة الأجنبية ، وتحتاج وكالات التخصيص إلى معرفة أى من بيروقراطى الحكومة لديه الجدارات اللازمة ليصبح من أصحاب الأعمال الحرة فى سوق مفتوح : فالمؤسسات النامية بحاجة إلى أن تعرف من توظف حتى تحافظ على معدل نموها . إن المؤسسات التى تواجه تغييرات تحتاج أن تعرف من هو الموظف الذى يمتلك الجدارات للتكيف ، والنجاح فى هيكلها وثقافتها الجديدة . ويخصوص المؤسسات التى تخوض تقليص العمالة فإن السؤال هو من الذى يجب أن يبقى - من هم الموظفين الذين يمتلكون الجدارات للقيام بالوظائف الهزيلة البسيطة المتبقية .

● **تحديد الاحتياجات التدريبية عند الدخول :** تشير الفجوة بين الجدارات التى تحتاج إليها المؤسسة وبين ما تستطيع أن توظف بالفعل إلى التدريب الذى سيحتاج إليه المعينون الجدد .



## خطوات تطوير نظام اختيار مبنى على الجدارة

١ - تطوير نموذج (نماذج) جدارة للوظيفة (الوظائف) المستهدفة : تم شرح طرق تطوير نماذج جدارة فى الفصول من العاشر إلى الثانى عشر . ومن القواعد الجيدة إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين سوف يستخدمون النموذج فى الدراسة . إن المديرين الذين تم تدريبهم وقاموا بإجراء مقابلات الأحداث السلوكية وعملوا مع الباحثين للتعرف على الجدارات - يصبحون أكثر إيماناً بالنموذج وأشد ميلاً لتطبيقه .

ويحدد قاموس الجدارة المستويات المعينة لكل جدارة التى تنبئ عن المستوى الاستهلالى والمستوى المتفوق فى الوظيفة محل الدراسة ، وبذلك تكون هى القالب المستخدم لاختيار الموظفين أو تعيينهم .

٢ - اختيار أو تطوير طرق تقييم : يتم الاستقرار على أساليب الاختيار من المقابلات والاختبارات ومراكز التقييم والبيانات الشخصية ، وأساليب التقييم (التي سيتم نقاشها بتفصيل أكبر فى الجزء التالى طرق تقييم الجدارات) على أساس فعالية التكاليف <sup>(٢)</sup> وسهولة الإجراءات ومقبولية المرشحين . وقد تكون الطرق المقننة (مثال: مراكز التقييم) باهظة التكاليف وصعبة الإدارة ، على حين قد تكون الأخرى مثل الاختبارات مرفوضة من قبل بعض المرشحين أو انطلاقة من ثقافة المؤسسة . ومن واقع خبرة المؤلفين فإن مقابلات الأحداث السلوكية تعتبر أداة الاختبار الأكثر فعالية للتكاليف : حيث تكاد صحتها أن تصل إلى مستوى مراكز التقييم <sup>(٤)</sup> ، ومع ذلك فهى تحتاج إلى ساعة أو ساعتين بدلاً من يوم أو يومين ، كما أنها سهلة الإدارة وتحظى بقبول الجميع تقريباً .

٣ - تدريب المقيمين على طريقة التقييم : يحتاج موظفو الشركة الذين سوف يقومون بالتقييم إلى أن يتدربوا على القيام بمقابلات الأحداث السلوكية ، أو على إدارة الاختبارات ، أو على إدارة مراكز التقييم . ومن واقع خبرتنا فإن أغلب الأشخاص يمكنهم أن يتعلموا طريقة عقد مقابلات الأحداث السلوكية وتشفيرها

بقدر من الموثوقية يكفي تماماً لاتخاذ قرارات اختيار فعالة ، خلال فترة زمنية قصيرة لا تتجاوز في العادة يومين أو ثلاثة أيام.

#### ٤ - تقييم جدارات المرشحين للوظائف .

٥ - اتخاذ قرارات المزاوجة بين الأفراد والوظائف : للاختيار والتعيين والترقية ، (مشروحة بتفصيل أكبر في قسم طرق المزاوجة بين الأفراد والوظائف) .

٦ - التحقق من نظام الاختيار : (اختياري ولكنه محبذ) على المؤسسات - كلما كان ذلك ممكناً - أن تتابع أداء الأشخاص الذين تم اختيارهم باستخدام طرق تقييم الجدارات من أجل التحقق من صحة هذه الطرق والعائد من الاستثمار فيها .

٧ - القيام بتطوير قاعدة بيانات مبنية على الجدارة للوظائف والأفراد ونظام المزاوجة : بمجرد أن تتم دراسة بعض من الوظائف ، ويتم تقييم عدد كاف من الأفراد - سيكون هناك حاجة إلى حاسب آلي لتتبع متطلبات الوظائف من الجدارات ، وجدارات الموظفين وبيانات المزاوجة بين الأفراد والوظائف ، وستناقش نظم معلومات الموارد البشرية القائمة على الجدارة في الفصل الثالث والعشرين .

### طرق تقييم الجدارة

من الممكن أن تستخدم طرق مختلفة لتقييم المرشحين: مقابلات الأحداث السلوكية والاختبارات ، ومحاكيات مراكز التقييم والبيانات الشخصية ، ومراجعة تقارير تقييم الأداء وتقديرات الرؤساء والزملاء والمرعوسين ، وقد أدرجت الإحصائيات الحديثة<sup>(٥)</sup> طرق التقييم التالية في ترتيب تنازلي حسب العلاقة بين معايير التحقق وأداء العمل :

يوضح الجدول (١-١٨) طرق التقييم التي استخدمناها في أغلب الأحوال على مر السنوات لقياس الجدارات الأساسية المشروحة في الفصول من الثالث إلى التاسع . وقد تم تقسيم طرق التقييم كما يلي :

- **مقابلات الأحداث السلوكية ، مشفرة للجدارات .**
- **الاختبارات ، التي تقيس واحدة أو أكثر من الجدارات والتي قد تكون إما عملية**  
(اختبارات تتطلب من الشخص محل الاختبار أن يقوم بتصرفات) أو استجابية  
(اختبارات تتطلب من الشخص محل الاختبار أن يختار واحدة من عدة استجابات).
- مراكز التقييم :** توفر تمارين محاكاة تطلب من أخذ الاختبار أن يتخذ سلوكاً ما عادةً في حضور أفراد آخرين . وهي تشفر لواحدة أو أكثر من الجدارات.
- البيانات الشخصية :** توفر حقائق عن حياة الشخص الماضية: التعليم والأسرة وخبرات العمل وأنشطة أوقات الفراغ ، وهكذا وهي التي تعطى شواهد عن التعبير عن الجدارات .
- تقدير جدارات الشخص بواسطة أفراد تمكنوا من ملاحظته :** (مثال ٣٦٠ درجة عن طريق رئيس الشخص وزملائه ومرعوسيه وعملائه والخبراء الخارجيين أو حتى أفراد العائلة) .

طريقة التقييم	النسبة
مراكز التقييم	٠,٦٥
المقابلات (السلوكية)	٠,٤٨ - ٠,٦١
اختبار عينات العمل	٠,٥٤
اختبار القدرات	٠,٥٣
اختبار الشخصية "الحديثة"	٠,٣٩
البيانات الشخصية	٠,٣٨
المراجع	٠,٢٣
المقابلات (غير السلوكية)	٠,٠٥ - ٠,١٩

المجدول (١٨-١) الطرق المستخدمة لتقييم الجدارات الأساسية

التقديرات	البيانات الشخصية	مراكز التقييم	الاختبارات		الجدارة
			الاستجابية	الفطرية	
		تمارين مقابلة التوتّر	جاكسون، إدوارد، CPI:16PF سيلجمان	تمرين القصة المصورة (كبت النشاط) تمرين القصة المصورة (مقاييس الفعالية واليناس)	١ - التحكم في النفس ٢ - الثقة بالنفس
		تمارين العروض	سترونج-كامبل ، تفضيل كودار مناخ المؤسسة الوطنية ، الرضا الوظيفي .		٣ - الولاء للمؤسسة
		مقابلات باري الوظيفية		تحليل المجادلات	٤ - المرونة
	المؤهلات	مقابلات باري الوظيفية، تمارين البحث عن الكنز	محتوى المعلومات .	سرعة التعلم (درجات التوفير)	٥ - الخبرة
					٦ - البحث عن المعلومات
				قدرات المبرمجين ، اختبار جدولة الطائرات	٧ - التفكير التحليلي
		تمرين تقديم خطاب الخطبة/الرؤية الإستراتيجية)	واتسون-جلاسز	تحليل الموضوعات ، تحليل المجادلات ، الحالات المبرمجة لوروشاش ، WAIS	٨ - التفكير الإدراكي
		لعبة إنتاج الأعمال (الكفاءة ، الجودة ، التجديد ، تقبل المخاطرة)	قائمة هاي/ماك بير للوصف السلوكي، جاكسون ، إدوارد، كاتل ، CPI:16PF	تمرين القصة المصورة مشفرة (لن إنجاز)، اختبار جدولة الطائرات (كفاءة)	٩ - دوافع وإيم الإنجاز
		لعبة إنتاج الأعمال (الجودة)		بداية الجيش : الافتقار بالتفاصيل، رورشتاش	١٠- الافتقار بالنظام

## تابع - للجدول (١٨-١)

التقديرات	البيانات الشخصية	مراكز التقييم	الاختبارات		الجدارة
			الاستجابية	الفعلية	
استبيانات خدمة العميل		تعارين "البحث عن الكنز"، لعبة الإنتاج	ملازم الإحساس غير اللفظي	رورستشاش	١١ - المبادرة
		تعارين الإرشاد (تفهم الآخرين، التعاطف، التفيق، الدقة، الصدق، التنفيذ)		الحالات المبرمة، التفكير في شبكة الاتصالات الاجتماعية	١٢ - تفهم الآخرين
		دور تمثيلي (العميل - المضيف)		تمرين القصة المصورة (ملازم دوافع المساعدة : ن إنجاز ٢ ن انتهاء ٢ ن سلطة ٢)	١٣ - التوجه لخدمة العملاء
		تعارين التأثير، التفاوض ، تعارين تقديم العروض		تمرين القصة المصورة (ن سلطة)، التفكير في شبكة الاتصالات الاجتماعية	١٤ - الأثر والتأثير
سبعون (مقياس السيطرة) ، النمط الإداري، منح المؤسسة	عند العلاقات والأصدقاء		جاكسون، إيوارد، CPI ، 16 PF	مناخ المؤسسة (مقياس مثالي)، مواطنية المؤسسة ، سترونج كامبال ، كودر	١٥ - الوعي بالمؤسسة
سبعون (مقياس السيطرة)		تعارين الإقناع، التفاوض	جاكسون، إيوارد، CPI ، 16 PF	تمرين القصة المصورة (ن سلطة)	١٦ - بناء لعلاقات
قوائم النمط : ذو (مقياس لتوجيه)		تعارين الإرشاد والتوجيه	جاكسون، إيوارد، CPI ، 16 PF	تمرين القصة المصورة (ملازم الدافع التكافلي : ن إنجاز ٢ ن ضاء ٢ ن سلطة ٢)	١٧ - الإلزام
سبعون (مقياس اهتمام)		تعارين المجموعة عديمة القائد	جاكسون، إيوارد، CPI ، 16 PF	تمرين القصة المصورة (السلطة المكيفة اجتماعياً)	١٨ - تطوير الآخرين
سبعون (مقياس اهتمام)	قوائم النمط : ذو (مقياس لتوجيه)	تعارين المجموعة عديمة القائد - عرض خطاب الأفاق	جاكسون، إيوارد، CPI ، 16 PF	تمرين القصة المصورة (السلطة المكيفة اجتماعياً)	١٩ - العمل الجماعي والتعاون
سبعون (مقياس اهتمام)		تعارين المجموعة عديمة القائد - عرض خطاب الأفاق	جاكسون، إيوارد، CPI ، 16 PF	تمرين القصة المصورة (السلطة المكيفة اجتماعياً)	٢٠ - قيادة الفريق

## مقابلات الأحداث السلوكية

من الممكن استخدام مقابلات الأحداث السلوكية في صورة عقدها بطريقة مضبوطة كأداة للتكهن النفسي لتقييم جدارات الشخص . وقد تحققت الكثير من الدراسات من صحة المقابلات السلوكية الهيكلية التي يطلب فيها من المستجوب أن يصف ما قام به فعلاً في ظروف وظيفية أو حياتية حرجية<sup>(٦)</sup> . فعلى سبيل المثال ، فإن جدارات الدوافع المشفرة في سجلات مقابلات الأحداث السلوكية لضباط البحرية قد أظهرت ارتباطاً متبادلاً  $n = 0.60$  (٣٦٪ من التفاوت) مع معيار الأداء على حين كان تعلق اختبار إسقاطي لقياس نفس الدوافع لا يتعدى  $n = 0.23$  (١٠٪ من التفاوت)<sup>(٧)</sup> . أحد التفسيرات لهذا الاستنتاج هو أنه بينما يقيس الاختبار الإسقاطي الدوافع المؤثرة بشمولية (في جميع مجالات الحياة) ، فإن مقابلات الأحداث السلوكية تركز على الدوافع التي ظهرت في أشد ظروف عمل الشخص حرجاً (وهي ما يطلق عليها علماء النفس "ضغط الحاجة" المحددة) وبالتالي فإن تكهنها بالأداء في العمل يكون أفضل .

ومن الممكن عقد مقابلات الأحداث السلوكية لتقييم جدارات شخص ما بنفس الطريقة المذكورة في الفصل الحادي عشر لأبحاث مقابلات الأحداث السلوكية المفتوحة النهاية (أي نقاط نجاح عالية ونقاط فشل منخفضة) ، كما يمكن توجيهها لتعطي الشخص الفرصة لإظهار جدارة معينة مطلوبة في الوظيفة . على سبيل المثال، يشمل تقييم واقع الإنجاز ما يلي : "أخبرني عن وقت قمت فيه بشيء بمفردك" ، "حدثني عن أكثر الأوضاع تحدياً التي واجهتها في عملك" ، أو "عن وقت قمت فيه بشيء جديد" . وعادة ما تشمل مشاريع الاختيار المبني على الجدارة تطوير بروتوكولات لمقابلات أحداث سلوكية موجهة ؛ ليستخدمها مجرى المقابلة على شكل أسئلة يوجهها أو جدارات يُصغى إليها ، ويسجل علامة عند سماعها .

من الأمور المهمة في هذه الطريقة وفي طرق المقابلات الهيكلية الأخرى أن تتأكد من أن كل الأفراد الذين يتم تقييمهم قد وجهت إليهم نفس الأسئلة وأعطوا وقتاً متساوياً للإجابة .

ويتم تفسير مقابلات الأحداث السلوكية لتقييم الأشخاص بنفس الطريقة السابق

شرحها فى الفصل الثانى لتفسير مقابلات الأحداث السلوكية للأبحاث. باستطاعة المشفرين أن يستخدموا السجلات المكتوبة (وهى أسهل الطرق)، أو التسجيلات الصوتية أو الفيديو ، أو على الهواء مباشرة إذا كانوا على درجة عالية من الخبرة عند عقد مقابلة الأحداث السلوكية .

ومن الممكن تفسير الجدارات بطرق متعددة :

● الحضور أو الغياب الاسمى (على أى نقطة على مقياس الجدارة) أو ،

● عند نطاق معين من المستويات على المقياس :

١ - كل مرة تظهر فيها الجدارات فى حدث ما .

٢ - مرة واحدة فى الحدث الواحد (تسجل لأعلى نقطة أو متوسط المستويات المشفرة) .

٣ - مرة واحدة فى سجل مقابلة الأحداث السلوكية بأكمله (تسجل لأعلى نقطة أو لمتوسط المستويات المشفرة) .

وتشير خبرتنا إلى أن احتساب متوسط أعلى مستوى فى كل جدارة مشفرة فى ثلاثة أحداث منفصلة - يعطى أكثر البيانات استقراراً لاتخاذ قرارات التقييم .

ومن الممكن حساب الموثوقية البينية للمقيمين كما يلى :

١ - الاتفاق على التصنيف باستخدام بيانات الحضور أو الغياب الاسمى ، ومن السهل جداً الحصول على مصداقية بينية (٠,٨٠-٠,٨٥) باستخدام هذه الطريقة <sup>(٨)</sup> .

٢ - معامل الارتباط المعيارى عند استخدام بيانات مدى محدد من المقياس. وفى دراسة حديثة تم الحصول على موثوقية بينية للمقيمين قدرها (٠,٨٠ ن للشخص) بين خبير وبين مشفر متدرب بعد ثلاثين ساعة تدريب ، ومن الممكن تحسين صحة الاختيار عن طريق تدريب المستجوبين أو المشفرين ؛ فقد أظهرت الأبحاث أنه باستطاعة المشفرين أن يحققوا درجة عالية من الموثوقية البينية للمقيمين (ن=٠,٩٥) <sup>(٩)</sup> .

٣ - ارتباط ترتيب التصنيف عند مقارنة الأشخاص حسب إجمالي درجات الجدارة (مثال : باستخدام تاو كندال Kendall's tau ، اثنان من المقيمين يضعون شخصاً في مرتبة ما) أو معامل الارتباط ( أكثر من اثنين من المقيمين) <sup>(١٠)</sup> .

ومن الأسهل تحقيق موثوقية ترتيب التصنيف (الاتفاق على وضع أحد أفراد المجموعة في أعلى رتبة وفرد آخر في مرتبة أقل بدرجة ، إلى آخره في ترتيب تنازلي) ومن الممكن بناؤها إما على بيانات اسمية أو مدى من البيانات . وفي خمس دراسات قام بها المؤلف الأول مع متدربين في كل من أوروبا وأسيا (العديد منهم لا يتحدث الإنجليزية كلغة أولى) كان يوم واحد من التدريب كافياً لتحقيق موثوقية بينية للمقيمين قدرها (ن = ٠,٨٥ إلى ١,٠٠) في ترتيب ثلاثة متقدمين بالنسبة لخمس جدارات مشفرة من شريط فيديو لمقابلات الأحداث السلوكية باستخدام الوقت المباشر .

ومن الممكن زيادة الموثوقية البينية للمقيمين عند صناعة قرارات الانتخاب عن طريق تجميع الدرجات في سلة واحدة ، أي جعل العديد من المستجوبين يعقدون مقابلات أحداث سلوكية متعددة مع نفس الشخص ، ثم جعلهم يعلمون بعضهم البعض درجات الجدارة ويقومون بالتوفيق بينها ، أو احتساب المتوسط لها <sup>(١١)</sup> .

### الاختبارات <sup>(١٢)</sup>

من الممكن استخدام العديد من اختبارات عينات العمل القياسية واختبارات القدرات الذهنية واختبارات الشخصية لقياس الجدارات. علاوة على ذلك فقد تم تطوير اختبارات جديدة "للذكاء العملي" <sup>(١٣)</sup> من أجل قياس جدارات معينة لم يتم تقييمها عن طريق الاختبارات النفسية التقليدية ، ويوضح الجدول (١-١٨) بعض الاختبارات المستخدمة في أغلب الأحوال لقياس الجدارات .

تقتضى الاختبارات "الفعلية" من أخذ الاختبار أن يقوم بتصرف ما، لذلك فهي تقيس سلوكيات تختلف إلى درجة بعيدة عن تلك التي تقاس بواسطة الاختبارات "الاستجابية" التي تقتضى من أخذ الاختبار أن يختار إجابة من بين مجموعة من الإجابات . هناك فرق كبير بين قدرة الشخص على أن يختار من مجموعة من الإجابات



إجابة تمثل حجة قوية ، وبين قدرته أن يقف في مجموعة متنافسة ، ويدافع عن موقف ما بحجة قوية. نحن نفضل الاختبارات الفعلية مثل اختبارات عينات العمل الحرجة التي تتطلب سلوكيات أقرب ما تكون لتلك المطلوبة في الأحداث الوظيفية الحرجة الفعلية. (لقد نجحت مراكز التقييم لأنها تقيس التصرفات الفعلية في تمارين مشابهة لمهام العمل الحقيقية) . وبالرغم من هذا التفضيل ، فإن بعض الاختبارات الاستجابية تعتبر مقياساً صحيحاً للجدارات .

### تشتمل الاختبارات الفعلية لقياس الجدارة على ما يلي :

● **تمرين القصة المصورة :** هي بمثابة اختبارات الإدراك بالتداعي التي من الممكن أن تشفر لنوافع الإنجاز (ن إنجاز) ، والانتماء (ن انتماء) ، والسلطة (ن سلطة) <sup>(١٤)</sup> والتحكم في النفس والكفاءة (الشعور بالقدرة على القيام بالأشياء والتحكم في مسار الحياة مقابل العجز والوهن) <sup>(١٥)</sup> . السلطة المكيفة اجتماعياً ( التأثير المستخدم لتحقيق بعض المنفعة العامة أكبر من الذاتية أو التمكين : وهو جعل الآخرين يشعرون بالقوة) مقابل السلطة الأنانية (وهو أن يجعل الشخص الآخرين يشعرون بقوته) <sup>(١٦)</sup> .

بإمكان تمرين القصة المصورة أن يقدم مقياساً لجزيئات نوافع الجدارة، مثل الملامح الإدارية (إنجاز مرتفعة ، سلطة مرتفعة ، انتماء أقل من السلطة : ن إنجاز ٣ سلطة ن انتماء > ن سلطة) أو ملامح الدوافع المتكاملة لدى المساعدة/الخدمة (إنجاز متوسطة ، انتماء متوسطة - مرتفعة ، سلطة متوسطة : ن إنجاز ٢ ن انتماء ٢ ن سلطة ٢) والمعروف عنها أنها تنبئ عن النجاح في تلك الوظائف <sup>(١٧)</sup> .

● **اختبار سرعة التعلم :** يتطلب هذا النوع من اختبار الكتاب المفتوح من الأفراد المختبرين أن يحلوا مشاكل معقدة في مجال معرفة معين (الأعصاب والتكتيكات العسكرية أو حل مشاكل الحاسب الآلي) . يحل الأفراد من نوى المعرفة في المجال عند اختبارهم مشاكل أسرع وأكثر : لأنهم يعرفون المعلومات التي يبحثون عنها وكيفية البحث عنها. فعلى سبيل المثال ، قد لا يتذكر الجراح اسم عصب معين ليتجنبه في

عملية معينة ولكنه يعلم أنه موجود ، ويستطيع أن يعثر عليه فى كتاب علم الأعصاب أسرع من شخص آخر لم يدرس علم الأعصاب .

● **اختبار تحليل الموضوعات :** يتسلم المستجوبون مجموعتين مختلفتين أو متعارضتين من البيانات عن موضوع ما (مثال نقدان متعارضان لعمل فنى واحد) ، ويقومون بمقارنتهما . يتم تقييم الاستجابات وفقاً للفروق التى أقيمت بين المقارنات المعقدة ، والإثباتات المقدمة ، والإفادات عن الموضوعات المتداخلة .

● **تحليل البراهين :** يعطى أخذو الاختبار مقولة تتناول جانباً واحداً من موضوع كثر فيه الجدل (مثال : الإجهاض) ، ثم يُطلب منهم أن يكتبوا مقالاً لدعمه أو دحضه ، ثم يُطلب منهم بعد ذلك أن يكتبوا مقالة ثانية متبنين وجهة النظر العكسية للموضوع . ويتم تقييم الإجابات من وجهة الانضباط الفكرى فى كشف التناقضات الواردة فى براهين الجانب المعارض ، وخلق محاور تنظيم مركزية للهجوم أو الدفاع عن المواقف ومن ناحية المرونة الفكرية تحت ضغوط الوقت والمشاعر<sup>(١٨)</sup> .

● **اختبار قدرات المبرمج :** يُعطى أخذو الاختبار لغة حاسب غير حقيقية ، ونعنى بذلك مجموعة من الرموز والأسماء والأفعال ، ويُطلب منهم أن يكتبوا معادلات هندسية معقدة أو برامج حاسب صورية لمعالجة البيانات ، ثم تُقيم الاستجابات من ناحية استخدام الرموز المجردة والمنطق والوقت الحقيقى ، وتعاقب السبب والنتيجة (مثال : التفكير التحليلي) .

● **اختبار برمجة خطوط الطيران :** يُعطى الأفراد المُختبرون جدولاً لخطوط الطيران ، ويُطلب منهم أن يخططوا لمسار شديد التعقيد ، وتُقيم الاستجابات من ناحية الفعالية واختيار أقصر المسارات ، وضياح أقل عدد من ساعات الانتظار للمواصله (بين رحلتين) ، والحصول على أقل تكلفة إجمالية (مثال : التوجه نحو الإنجاز والتفكير التحليلي) . هناك اختبار آخر شبيه بهذا هو اختبار التخطيط والبرمجة الذى يتطلب من أخذه أن ينشئ برنامج تقييم معقد (بيرت PERT) يحتوى على العديد من الارتباطات ؛ وذلك بهدف تخفيض فترة إنجاز المشروع وتكلفته إلى الحد الأدنى .

• **استبانة (ويستشالر) لذكاء الكبار (WAIS) :** اختبار ذكاء تقليدي يحتوى بعض التمارين الفعلية التى تتطلب من أخذ الاختبار أن ينظم البيانات (أشكال مجردة ورسومات) فى شكل أنماط متسلسلة ، أو ذات دلالة على سبيل المثال : ترتيب الرسومات فى شكل يحكى قصة (التفكير الإدراكى).

• **اختبار (رورستشاش Rorschach) :** تُعطى لأخذ الاختبار صورة لبقعة حبر ، ويُطلب منه أن يعبر عما يرى ولماذا. ومن الممكن إسناد الدرجات عند التعبير عن الموضوع الإجمالى والبيانات المساعدة (أجزاء من الصورة تُجمع للحصول عليها)، وهو ما يشير إلى التفكير التحليلى أو الإدراكى ، كذلك إلى الحركة (أى ما إذا كان أخذ الاختبار يرى أشكالاً بشرية تتحرك فى اتجاه هدف ما) التى قد تقيس المبادرة <sup>(١٩)</sup> .

### وتشمل الاختبارات الاستجابية للجدارة على :

• **تقييم (واتسون - جلاسز) للفكر النقدى :** وهو عبارة عن اختبار قراءة شامل يقيس جدارات التفكير الإدراكى : الاستدلال وتبين الفرضيات والاستنتاج والتأويل وتقييم الحجج ، وتكون بعض البنود مثيرة للخلاف عمداً لاختبار ما إذا كانت توجهات المستجيب ، أو مشاعره تقلل من قدرته على الفكر النقدى (مثال : تفاعل جدارات التحكم فى الذات والتفكير الإدراكى) .

• **استبانة العزولسليجمان :** من الممكن قياس مدى الثقة بالنفس حسب ردة فعل الأفراد تجاه الفشل : إما تشاؤمياً فى نمط إحباطى تبريرى (الفشل شامل وثابت وناتج عن عيب جوهري فى شخصية الفرد : أنا لا أحسن القيام بأى شئ ... أنا السبب فى كل ذلك. أنا لا أصلح لشئ)، أو تفاؤلياً : (ربما أخطأت هذه المرة، ولكننى استغدت من ذلك ، وسأحسن العمل مستقبلاً) <sup>(٢٠)</sup> .

• **القوائم المهنية (لسترونج - كامبل) ، وقوائم التفضيل لكوبور :** وهى مصممة لقياس القيم والأنشطة المفضلة (ما الذى تفضل أن تفعله : قراءة كتاب أو قطف التفاح؟) ، ثم ربط هذه الأفضليات بأولئك الأفراد الذين يحبون ويحققون البقاء فى

أنواع مختلفة من الوظائف<sup>(٢١)</sup> . التفضيل الوظيفي من جدارات المفهوم الذاتي : يميل نوى الأداء المتفوق والفعل إلى حب وظائفهم والاهتمام بالأعمال<sup>(٢٢)</sup> .

• **اختبار المعلومات :** تقتضى الاختبارات التقليدية أخذ الاختبار أن يختار الإجابة الصحيحة: "أى المعادلات التالية هى الصحيحة لحمض الكبريتيك؟" وكما لاحظنا فإن اختبار معرفة المحتوى لدى المستجيب نادراً ما يفرق بين نوى الأداء المتوسط والمتفوق.

• **الحالات المبرمجة :** تقدم حقائق موجزة عن حياة شخص ما إلى أخذ الاختبار ، ثم يطلب منه أن يحدد التصرف الذى يرجح أن يبدر بعد ذلك من الشخص ، من أصل تصرفين (انظر مثال حالة "زيد" فى الفصل الثانى عشر). تختبر هذه الحالات **تفهم الآخرين والتفكير الإدراكي** ، كما يمكن لسلسلة الحالات المبرمجة أن تختبر التعصب والحساسية تجاه الثقافات الأجنبية مقابل عدم الحساسية لها ، ويصبح معظم أخذى الاختبار أكثر دقة فى التنبؤ بالتصرفات المستقبلية : إذا حصلوا على المزيد من المعلومات عن الشخص ، حيث يتسارع "منحى التعلم" الخاص بهم . من الممكن تقديم بنود الاختبار فى منتصف تسلسل حالات مبرمجة تعطى بيانات عن جنسية الفرد وجنسه وثقافته . على سبيل المثال ، بعد سرد بعض البنود التى تفيد أن "جيم يحب الموسيقى" ، يرد بند يفيد أن (جيم) أسود ، ثم يسأل بند لاحق : "خلال إجازته السنوية، هل يرجح أن يذهب (جيم) إلى (فيينا) للاستمتاع بالأوبرا ، أم أنه يفضل الذهاب إلى (لاسفيجاس) لمشاهدة بطولة الملاكمة؟" قد يتأثر الشخص المتعصب بأفكاره النمطية المسبقة : "الكثير من الملاكين سود، وليس هناك الكثير من السود الذين يستمعون إلى الموسيقى الكلاسيكية"، وبالتالي يعطى الإجابة الخاطئة . أظهرت الأبحاث أن الأفراد المتعصبين يتوقفون عن التعلم ، ويرتكبون المزيد من الأخطاء عندما يتعرضون لحقيقة تثير تعصبهم أو أفكارهم المسبقة .

• **اختبارات الشخصية :** وهى تشمل كاليفورنيا، إدواردز ، هوجان وهوجان ، جاكسون ، PF16 ، وما إلى ذلك ، وتقيس قوائم حصر الشخصية كلاً من جدارات المفهوم الذاتى مثل السيطرة (الأثر والتأثير) والإنجاز وحب الاختلاط بالآخرين

والانفعال بحزم والنظام والتعاون والقيادة والبحث عن التجديد والثقة بالنفس وحتى التوجه لخدمة العميل .

من الممكن لمقاييس المفاهيم الشخصية التمييز بين نوى الأداء المتفوق والمتوسط. على سبيل المثال ، تظهر قوائم حصر كاليفورنيا أن المديرين المتفوقين لمبرمجي الحاسب الآلي مقارنة بالمبرمجين ومحلى النظم المتفوقين أنفسهم - أعلى فى السمات الشخصية المتعلقة بالناس : السيطرة وجب الاختلاط بالآخرين والتبسط وإمكانية الإدارة والقيادة (٢٣) .

ويجرب المؤلفان اختباراً جديداً للشخصية وهو دليل الوصف السلوكي ، وهو مصمم لقياس جميع الجدارات العشرين الأساسية (٢٤) .

• **اختبارات التفكير فى شبكات الاتصال الاجتماعية :** يتابع أخذ الاختبار شريط فيديو يعرض حالة معقدة لعمل جماعى (مثال : مشاورات المحلفين فى القصة الكلاسيكية اثنا عشر رجلاً غاضباً . يتم إيقاف الفيديو عند مواطن متعددة ويسأل أخذو الاختبار : "من هو مصدر التأثير ومن هو متلقى التأثير؟ وكيف؟" أو إذا أردت التأثير على الشخص س ، ما هى المؤثرات التى ستستخدمها؟" هذه الاختبارات تقيس الوعى بالمؤسسات (على مستوى محدود) ، وتفهم الآخرين والأثر والتأثير ، حجج الأثر والتأثير (إن لم يكن نفس التصرف الفعلى) .

• **استبانة المناخ التنظيمى المثالى :** يصف أخذو الاختبار المناخ التنظيمى المثالى بالنسبة لهم من ناحية المسئولية المرغوبة ، والمواصفات والوضوح وولاء الفريق (وهى الأبعاد التى تؤدى إلى زيادة نوافع الإنجاز) (٢٥) . إن المناخ التنظيمى المثالى لمستشارى المؤسسات أرفع بكثير من المناخ التنظيمى المثالى بالنسبة للمستشارين من نوى الأداء المتوسط ، وتوفر استبانات قيم المواطنة فى المؤسسة (وتصرفاتها) مقياساً لجدارات الولاء للمؤسسة والأفضليات الوظيفية .

• **ملامح الحساسية غير اللفظية :** يستمع أخذو الاختبار إلى تلخيص مسجل لحديث (مقتطف من جلسات للعلاج النفسى) ، وذلك بعد أن تتم غربلته ألياً بحيث يمكن تمييز نبذة الصوت دون الكلمات ، ويطلب من أخذى الاختبار أن يحدوا المشاعر التى تعبر عنها نبذة الصوت : الحزن ، الغضب وما إلى ذلك ، وقد ظهر أن المتفوقين من العاملين فى الخدمات البشرية والاستشاريين والدبلوماسيين أقدر على الإصغاء للمكونات غير اللفظية فى حديث الآخرين (٢٦) .

• **اختبار الإيماءات غير اللفظية :** يطلب من أخذ الاختبار أن ينظر إلى صور لشخصين يقفان جنباً لجنب أو أحدهما أمام الآخر، وأن يتعرف على الأنواع التى يرتبط فيها الشخصان بعلاقة مقابلة وتلك التى تمثل لقاء عابراً فقط ، أو أن يحدد أى الشخصين هو المشرف (الرئيس) وأيهما المشرف عليه (المرعوس). وتشمل الإيماءات غير اللفظية فى الصور استرخاء الوضع مقابل توتره، زاوية الجسم (الميل تجاه كل الآخر) ، المسافة بين الجسمين والسن ، وتشابه الملابس أو اختلافها ، ومقدار الاتصال الجسمانى (التلامس وعدمه) ، اتجاه التحديق والتقاء العيون ، وتزداد مقدرة الأفراد من ذوى دوافع الانتقاء القوى وتفهم الآخرين المرتفع على تحديد أى الأزواج تربطهما علاقة حب، وتزداد مقدرة الأفراد من ذوى دوافع السلطة العالية (جدارات الأثر والتأثير) على تمييز وضعية علاقات المشرف والمشرف عليه (٢٧) .

### مراكز التقييم

من الممكن مراقبة العديد من التمارين اللفظية لمراكز التقييم وتشفيرها للجدارات :

• **تمارين سلة الوارد :** تقدم هذه التمارين لأخذى الاختبار مشاكل إدارية مثل : طلبات الإجازات التى يقدمها الموظفون ، أو قرارات حول توزيع الموارد ، أو نزاعات بين الزملاء فى العمل ، أو تهديدات من اتحاد العمال وما شابه ذلك. من الممكن تشفير استجابات الأشخاص للبحث عن المعلومات (محاولة الحصول على معلومات إضافية قبل التصرف) والتفكير التحليلى (التعامل مع المشاكل بترتيب الأولويات والمنطق)

والاهتمام بالنظام واستخدام المفاهيم (ذكر القواعد ومبادئ القرار المتبعة) أو حتى خلق المفاهيم (تمييز الأنماط الكامنة في المشاكل المقدمة وتطوير سياسة شاملة للتعامل معها) .

• **تمارين ومقابلات الضغوط :** من الممكن وضع الأشخاص في حالات مُجهدة للغاية واستفسارهم بشكل متعمق عن دوافعهم وتصرفاتهم. على سبيل المثال، في أحد مراكز التقييم المشهورة التي كانت تختار جواسيس للعمل خلف خطوط العدو ، تم احتجاز المرشحين في غرفة صغيرة ذات لمبة واحدة هزيلة ، ثم مررت لهم قصاصة مكتوب عليها أنه قد قبض عليهم في منتصف الليل يصورون مستندات في المركز الرئيسي للأعداء. وبعد بضع دقائق، حطم الباب أناس يرتدون زي جنود الأعداء والذين قاموا عندئذ باستجواب الأشخاص. هذه التمارين تختبر مهارات التحكم في الذات والتأثير تحت الضغوط .

• **عروض الرؤية وخطابات الإستراتيجية :** يمكن إعلام الأشخاص أن لديهم ساعة تجهيز عرض لمجلس الإدارة عن (أ) رسالة الشركة ومرتباتها وإستراتيجياتها و(ب) رسالة المجموعة وإستراتيجيتها في علاقتها بالشركة ، ويترك الأشخاص في غرفة مزودة بشرائح شفافة من لوحات قلابة وأقلام والعديد من وسائل العروض ، ثم تُشفّر عروضهم لمهارات الإعداد والتقديم الشفهي للعروض والآثر والتأثير وقيادة الفريق .

• **مقابلة العمل :** يتم إعلام المرشحين أنهم قد يُختارون لواحدة من ثلاث وظائف، ويتلقون وصفاً مقتضباً من صفحة واحدة لكل وظيفة. ثم يطرح المستجوب السؤال التالي : "ما هي المعلومات الإضافية التي ترغب فيها بخصوص أى وظيفة؟" وتشفر إجابات الأشخاص للبحث عن المعلومات وإشارات للحوافز : هل يستفسرون عن الأمان الوظيفي وفرص التقدم وإمكانية الابتكار والمسئولية عن إدارة الآخرين؟ وبعد ما يستنفد الشخص ما لديه من أسئلة ، يعطيه المستجوب المزيد من التفاصيل والمعلومات (المفاجئة) عن كل وظيفة ثم يُسأل المرشح : أى الوظائف يفضل الآن ، وما إذا كانت لديه استفسارات أخرى؟ من الممكن إدراج إجابات المستجوب للمرونة والتحكم في الذات (٢٨) .

● **تعارين المجموعة عديمة القائد :** يُعطى العديد من الأشخاص مشكلة أو أكثر مطلوب حلها في فريق بحيث تحتاج إلى مساهمات من كل أعضاء الفريق (إجماعهم أحياناً) . قد تتعلق المشكلة بقسمة ميزانية محدودة أو كيفية إنهاء خدمات أو اختيار مورد . وقد يُعطى كل شخص دوراً معيناً (مثال : أنت مدير الإنتاج وعليك أن تحصل على (٥٠,٠٠٠) ، دولار حتى يبقى المصنع الذى تشرف عليه قيد الإنتاج) . ثم تشفر استجابات الموضوعات لجدارات متعددة : البحث عن المعلومات وتفهم الآخرين والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق (مثال : من الذى "يتحرك للماء الفراغ" وتولّى منصب القيادة - وما هو مدى نجاحه).

● **تعارين البحث عن الكنز :** يكلف الأشخاص بالحصول على أشياء مادية غير عادية (مثال : نسخة من كتاب جون كندى "ملاح الشجاعة") ، وحقائق (مثال : معدلات الضرائب على الكسب فى لكسمبرج) تحت ضغوط زمنية حادة ، ثم تشفر الاستجابات للمبادرة والبحث عن المعلومات والثقة بالنفس (الاستعداد لإجراء مكالمات مع أشخاص لم يسبق التعرف عليهم ودون سابق إعلام وتوجيه أسئلة سخيفة لهم).

● **مباراة إنتاج الأعمال :** يكلف الأشخاص بلعب أدوار مديرين ، أو عاملين فى مباريات أعمال تنافسية تحتاج إلى وضع الأهداف ، والاستخدام الكفء للموارد ، إنتاج مُصنّعات ذات مواصفات جودة عالية فى ظل ضغوط القيود الزمنية والمنافسة . و يُقيم "المديرون" والعاملون لجدارات نوافع الإنجاز والاهتمام بالنظام والمبادرة والبحث عن المعلومات والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق .

● **الأدوار التمثيلية :** من الممكن أن يُطلب من الأشخاص أن يلعبوا أدواراً يقومون فيها بالتعامل مع عميل غاضب ، أو موظف تائه الفكر أو ضعيف الأداء ، أو يقومون بإقناع مشتر محتمل ، أو التفاوض مع مورد أو ممثل اتحاد أو موظف حكومة . من الممكن تصميم المشاهد التمثيلية لقياس العديد من الجدارات : تفهم الآخرين والتوجه لخدمة العملاء والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون والتوصل إلى حلول تحقق الربح لطرفى النزاع (رابع - رابع) .



• **تعارين توجيه ونصح الزملاء :** يكلف الشخص بدور الموجه ، ويطلب منه أن يساعد زميلاً حقيقياً على حل مشكلة ، أو تكملة بيانات تقييم بخصوصه ، ويقيم الموجهون لجدارات تفهم الآخرين والأثر والتأثير ونصح الآخرين وتوجيههم .

من القواعد الأساسية لتصميم مراكز التقييم هي أن تكون التمارين أقرب ما تكون للأوضاع الحرجة الحقيقية التي سوف يواجهها الشخص في عمله . (تعتبر الوقائع الحرجة لمقابلات الأحداث السلوكية مصدراً ممتازاً للتمارين الواقعية : حيث إن تلك المقابلات تركز على أكثر الأوضاع صعوبة ، وهي تلك التي على ذوي أفضل أداء في المؤسسة أن يتعاملوا معها الآن) وتتمتع مراكز التقييم بميزة عظيمة وهي أنها تتطلب سلوكاً تولده المؤثرات ، فإذا كان أفضل تنبؤ لتصرف مستقبل هو التصرف الماضي في أحوال مشابهة، فإن على مراكز التقييم الواقعية أن توفر بيانات "عينة عمل" يمكنها أن تنبئ عن التصرف الفعلي في الوظيفة .

### البيانات الشخصية

من الممكن استخدام البيانات الشخصية للتنبؤ ببعض الجدارات. على سبيل المثال ، تم استخدام طرق تقييم الجدارات لدراسة القدرة على التكيف خارج أرض الوطن قدرة التنفيذيين المرسلين إلى بلدان أجنبية على التكيف والتفاعل مع ثقافات مختلفة. وقد قارنت العينة المعيارية الأفراد الذين تكيفوا وكانوا مرتفعي الفعالية ، وأحبوا مهامهم في الغربة مع أولئك الذين كانوا غير فعالين ، وكرهوا أوضاعهم خارج بلادهم، فعادوا إلى بلدانهم. ولا عجب أن بعضاً مما ينبئ عن جدارات التكيف خارج الوطن يشمل الكثير من السفر التطوعي في الصغر (مثال: التجوال في أوروبا أثناء الدراسة) وعدد الأصدقاء والعلاقات في بلدان مختلفة والتحدث بلغة أو لغات أجنبية ، أو الانتماء إلى عائلة مستقرة يستمتع كل أفرادها (الزوجان والأطفال) بمغامرات السفر إلى عديد من الأماكن التي لم يسبق أن رأوها من قبل (٢٩) .

### التقديرات

تعتبر طريقة تقدير الأشخاص عن طريق المديرين والزملاء والمرعوسين والعملاء

والخبراء الخارجين (مقيمي الموارد البشرية) ، وحتى أفراد الأسرة (وهو ما يدعى عادةً بتقييم (٢٦٠) ، ويقوم به الأفراد المحيطون بالشخص قيد التقييم) - من الطرق المتزايدة الانتشار لقياس الجدارات.

وتشمل بعض التقديرات ما يلي :

● **استبانات تقييم الجدارات** وهي أنوات مسح إحصائي تتطلب من الملاحظين المهرة أن يقيموا الشخص من وجهة جدارات هامة في العمل . على سبيل المثال، من الممكن استخدام مقياس أبسط الفوارق الملحوظة للجدارة في استبانة يسأل عن أفضل مستوى على المقياس ، ويصف كيفية التصرف الاعتيادي لشخص معين في الوظيفة.

● **تصنيف (Q) للجدارة** : من الممكن تقديم مستويات الجدارة أو مستويات مؤشرات السلوك على بطاقات الفهرسة لمراقب ، ويطلب منه أن يصنفها تنازلياً من "أكثرها انطباقاً" إلى "أقلها انطباقاً" على الشخص قيد التقييم.

**استبانة العميل** : من الممكن أن يطلب من الزبائن أو العملاء أن يقيموا موظفي الموارد من ناحية سلوكيات "التوجه لخدمة العملاء" والجدارات المتعلقة : **تفهم الآخرين والمبادرة وتطوير الآخرين** .

● **الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعات (سيمولوج)** : من الممكن تقييم جدارات الإنجاز والانتماء والسلطة (الأثر والتأثير) ، والعمل الجماعي والتعاون وقيادة الفريق باستخدام الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعات ، وهي مسح إحصائي يقيس السيطرة والاستجابات الإيجابية أو السلبية تجاه الآخرين والتوجه للوظيفة ، وكل التوافيق المحتملة لهذه الأبعاد ، وسوف يدرج الشخص ذو الجدارات المرتفعة في العمل الجماعي والتعاون بصفة "إيجابي ومتوجه نحو الوظيفة" ، وسوف يدرج قادة الفرق الفعالون بصفة "مسيطر وإيجابي ومتوجه نحو الوظيفة" الأمر الذي يشير إلى قيادة نشطة في اتجاه الأهداف المشتركة (٢٠) .

● **النمط الإداري** : تقيم استبانات النمط الإداري التي يملؤها المرعوسون المديرين من

وجهة الأنماط الإدارية بالقسر والسلطة والانتماء والمشاركة الديمقراطية وتوفير القدوة ،  
فهى بذلك تقدم مقياساً لجدارات الأثر والتأثير الإيجابى وقيادة الفريق (الرسمية)  
والعمل الجماعى والتعاون (المشاركة الديمقراطية) وتطوير الآخرين (التوجيهية).  
ولا ينبئ تقييم المديرين لأساليبهم الإدارية عن الأداء الفعال <sup>(٣١)</sup> .

● **مناخ المؤسسة :** يقيم المرعوسون مناخ المؤسسة الذى يشيعه المديرون فى مجموعات عملهم ، ويوفر هذا التقييم مقياساً جيداً لجدارات قيادة الفريق ، وقد دأب  
مرعوسو المديرين الأكثر فعالية على التعبير عن رضا وظيفى شخصى ومعنويات أعلى <sup>(٣٢)</sup> .

### طرق المزوجة بين الشخص والوظيفة

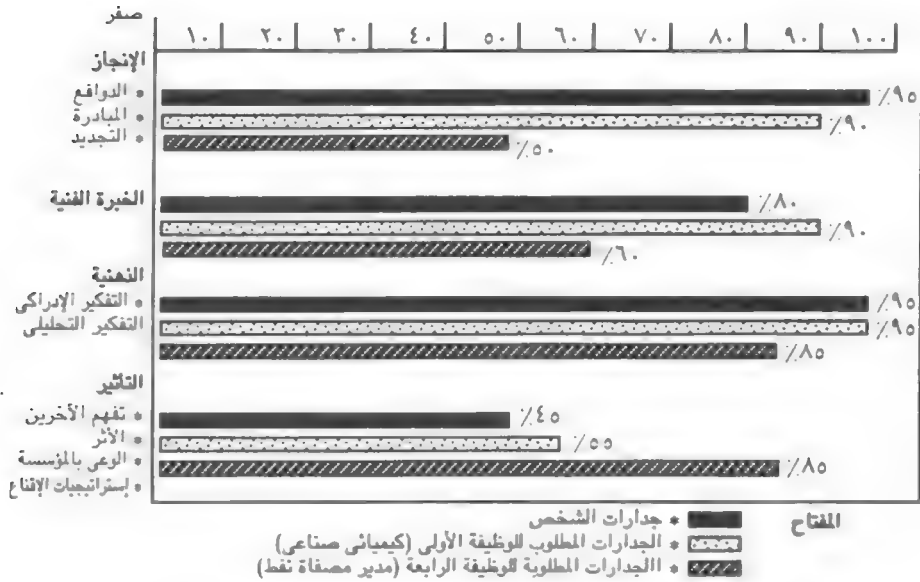
فى نظم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة، تعتمد قرارات الاختيار  
والتعين على الملاعة أو المزوجة بين متطلبات الوظيفة من الجدارات وبين جدارات  
الشخص ، والفرضية الكامنة وراء ذلك هى أنه كلما ازدادت الملاعة بين متطلبات  
الوظيفة وجدارات الشخص ازدادت معدلات أداء الفرد ومعدلات الرضا الوظيفى .  
وبالتالى تنبئ معدلات الأداء والرضا الوظيفى المرتفعتان عن الاستبقاء لسببين : (١)  
أنه ليست ثمة حاجة إلى فصل نوى الأداء الطيب و(٢) أن الموظفين الراضين وظيفياً  
أقل ميلاً للاستقالة.

ويوضح الشكل (١-١٨) مثلاً مدى الملاعة بين جدارات إخصائى فنى وبين  
الجدارات المطلوبة لوظيفته الأولى (كيميائى صناعى حديث التعيين)، ووظيفته الرابعة  
(مدير مصفاة نفط). يمكن اعتبار هذا الشخص مناسباً لوظيفته الأولى التى تتطلب  
جدارات فرد مساهم ألا وهى التوجه للإنجاز والخبرة الفنية والمهارات العقلية ، غير أن  
المزوجة بينه وبين الوظيفة الرابعة ليس ناجحاً.

إن مهاراته كفرد مساهم تفوق متطلبات الوظيفة الإدارية، زيادة على أنه يفتقر إلى  
مهارات العلاقة بالآخرين والتأثير على مستوى المؤسسة المطلوبة للنجاح فى الإدارة العليا.

هناك طريقتان حسابيتان للمزوجة بين الشخص والوظيفة هما طريقة  
الفارق المطلق الموزون "Weighted absolute difference"، وطريقة "مقارنة الملامح

الشكل (١٨-١) ملامح ملاءمة الشخص للوظيفة



Profile Comparison<sup>(٢٣)</sup> طريقة الفارق المطلق الموزون توضح مدى الاختلاف بين الشخص وبين متطلبات الوظيفة في كل جدارة ، ثم تضرب هذه الفوارق في وزن يعتمد على أهمية كل جدارة. بعد ذلك تجمع الفوارق المطلقة الموزونة لجميع الجدارات. يوضح الجدول رقم (١٨-٢) حسابات الفارق المطلق الموزون لمزاوجة الشخص بوظيفة الكيميائي الصناعي ووظيفة مدير مصفاة النفط المبينة في الشكل (١٨-١).

يستخدم أسلوب "الفارق المطلق الموزون" المزاوجة بين الشخص والوظيفة - القيم المطلقة لجدارات الشخص ومتطلبات الوظيفة من الجدارات : على سبيل المثال ، "المستوى الثاني" مقابل "المستوى السادس" على مقياس التوجه للإنجاز . أفضل مرشح هو الشخص ذو أقل فارق إجمالي من متطلبات الوظيفة من الجدارات .

## الجدول (٢-١٨) تحليل المزاوجة بين الشخص والوظيفة بالقيم المطلقة الموزونة

الجدارة	احتياجات الوظيفة	درجة الشخص	الفارق	الوزن	القيمة المطلقة الموزونة
الوظيفة الأولى : كيميائي صناعي					
الإنجاز	٩٠	٩٥	٥	٣	١٥٠٠٠
الخبرة الفنية	٩٠	٨٠	١٠ -	٢	٢٠٠٠٠
الذهنية	٩٥	٩٥	.	٣	.
التشجير	٥٥	٤٥	١٠ -	١	١٠
المجموع	٣٣٠				٤٥٠٠٠
النسبة المئوية لعدم المواءمة (القيمة المطلقة الموزونة/إجمالي الوظيفة)				١٣.٦ /	
النسبة المئوية لعدم الملاءمة (١-عدم الملاءمة/).				٨٦.٤ /	
الوظيفة الرابعة : مدير مصفاة نفط :					
الإنجاز	٥٠	٩٥	٤٥	١	٤٥
الخبرة الفنية	٦٠	٨٠	٢٠	١	٢٠
الذهنية	٨٥	٩٥	١٠	٢	٢٠
التشجير	٨٥	٤٥	٤٠	٣	١٢٠
المجموع	٢٨٠				٢٥٠
النسبة المئوية لعدم الملاءمة (القيمة المطلقة الموزونة/إجمالي الوظيفة)				٧٣.٢ /	
النسبة المئوية لعدم الملاءمة (١-عدم الملاءمة/).				٢٦.٨ /	

لاحظ أن طريقة الفارق المطلق الموزون تحاسب الشخص الذي يمتلك من إحدى الجدارات أكثر مما تتطلبه الوظيفة من تلك الجدارة . إنه من البديهي أن تعادل الزيادة في إحدى الجدارات (مثال : توجه للإنجاز مرتفع للغاية) - النقص في جدارة أخرى عن متطلبات الوظيفة: أي أنه من المرتقب أن يقوم الشخص المستحوذ على الحوافز بتطوير جدارة تعوزه. غير أن محاسبة الشخص على كونه مؤهلاً أكثر من اللازم مصدرها شواهد تفيد أن الأشخاص الذين تفوق جدارتهم ما تتطلبه الوظيفة يولون

اهتمامهم للأوجه الخاطئة من الوظيفة. على سبيل المثال ، المهندس المشرف ذو دوافع الإنجاز الفائقة الارتفاع سوف يقضى معظم وقته فى حل مشكلات هندسية مثيرة بدلاً من القيام بواجبه فى الإشراف والإدارة .

تربط طريقة مقارنة الملامح <sup>(٣٤)</sup> بين متطلبات الوظيفة من الجدارات (تصنيف Q القائم على أساس الجدارات الأكثر أهمية فى الأداء إلى الجدارات الأقل أهمية فى الأداء)، مع الترتيب المتوسط لدرجات جدارات الشخص (تصنيف Q القائم على أساس الجدارات الأكثر دقة فى وصف الشخص إلى أقلها دقة فى وصف الشخص، وفقاً لتقييم الشخص لنفسه وتقييم مديره وزملائه له) ويكون أفضل المرشحين هو المرشح ذا أعلى ارتباط متبادل بين رتبة الشخص والوظيفة.

يوضح الجدول (١٨-٣) علاقات ترتيب الدرجات بين الشخص والوظيفتين - كيميائى صناعى حديث - والمستوى الرابع مدير مصفاة زيت ، والموضح فى الشكل (١٨-١). واضح أن هذا الشخص أفضل ملاحة لوظيفة المساهم الفنى الفرد أكثر منه للمنصب الإدارى .

جدول (١٨-٣) طريقة مقارنة الملامح (الارتباط\*) لتحليل المزاوجة بين الشخص والوظيفة

الجدارة	رتبة الشخص	رتبة الوظيفة الأولى	رتبة الوظيفة الرابعة
الإنجاز	١.٥	٢.٥	٤
الخبرة الفنية	٣	٢.٥	٣
الذهنية	١.٥	١	٢
التأثير	٤	٤	١
ارتباط ترتيب درجات الشخص بالوظيفة		٠.٨٥	٠.٥٥ -

\* ارتباط سبيرمان لترتيب الدرجات مع وجود تعادل فى الإحصائيات غير الدالية فى علم السلوك ، سسيجال ١٩٥٦ .  
نيويورك ، ماك جروهيل

تستخدم طريقة "مقارنة الملامح" الأهمية النسبية لجدارات الشخص مقارنة بمتطلبات الوظيفة. أفضل المرشحين هو الشخص صاحب أكبر علاقة ارتباط مع الجدارات المطلوبة للوظيفة ، وتظهر علاقات المزاوجة بين الشخص والوظيفة بأسلوب ارتباط الملامح - صحة المعايير بنسبة (٠,٣٩ - ٠,٩٨) مع أداء العمل ، وبنسبة (٠,٢٢) مع الرضا الوظيفي ، و (٠,١٩) مع معدلات التحول <sup>(٣٥)</sup> .

قد يستخدم مدير الموارد البشرية بيانات المزاوجة بين الشخص والوظيفة بطرق مختلفة .

### التوظيف/الاختبار

تنبئ المزاوجة الجيدة بين الشخص ووظيفة الفرد المساهم في المستوى الأول للفنيين/المتخصصين والموضع في الشكل (١-١٨) - عن أداء متفوق وتشير إلى وجوب استخدام المرشح .

عادة ما تركز نظم التوظيف والاختبار المبنية على الجدارات على طرق الغربة التي تفرز عدداً صغيراً من المرشحين الأقوياء من بين عدد كبير من المتقدمين للوظيفة بسرعة وكفاءة . ويشمل تقييم الموظفين الجدد تحديات خاصة ، وعلى موظفي الأفراد أن يغربلوا العديد من المتقدمين في فترة زمنية وجيزة (مقابلات الثلاثين دقيقة)، قد يكون للمتقدمين من الجامعة رأساً القليل من خبرات العمل التي تصلح لتأسيس الأحكام ، وما إلى ذلك ؛ لذلك تركز نظم التوظيف المبنية على الجدارات على التعرف على عدد قليل من الجدارات الأساسية من ثلاث إلى خمس والتي تلبي المعايير الآتية :

- الجدارات التي سبق أن سنحت للمتقدمين فرصة لتطويرها وإظهارها إلى تاريخ الترشيح (مثال المبادرة) .

- الجدارات التي غالباً ما تنبئ عن نجاح طويل الأمد للمتقدم والتي يصعب تطويرها من خلال تدريب ينظمه صاحب العمل ، أو من خلال خبرة الوظيفة ، وتشمل هذه الجدارات السيادية مثل **التوجه للإنجاز** أو **الاهتمام بالآخر** و**التأثير** والتي يعتبر من الأجدى اقتصادياً الاختيار على أساسها عوضاً عن التدريب عليها . على سبيل المثال،

المؤسسة التي تستخدم أفراداً فنيين مساهمين قد ترغب في تعيين (١٠٪) من المعينين الجدد وفق جدارات **الأثر والتأثير** ، وعن طريق اختيار مرشحين لا يتمتعون فقط بدرجات طيبة في العلوم ، ولكن كانوا أيضاً قادة فرق رياضية أو قادة في المنظمات الطلابية ، هذه المؤسسة سوف يكون لديها مجموعة من الموظفين الفنيين لهم جدارات تؤهلهم ليصبحوا مديرين في المستقبل .

الجدارات التي يمكن تقييمها بموثوقية باستخدام مقابلات أحداث سلوكية قصيرة موجهة ومطورة لهذا الغرض. على سبيل المثال : إذا كانت **جدارة قيادة الفريق بالمشاركة** من الجدارات المطلوبة، فقد يسأل مجرى اللقاء : "حدثني عن مناسبة جعلت فيه الفريق يقوم بعمل ما". ثم تشفر الإجابات لبناء **الإجماع** مقابل سلوكيات **التخاصم** .

### تخطيط الاستخلاف والترقية

تشير **المزاوجة الضعيفة** بين الشخص والوظيفة الإدارية في المستوى الرابع الموضحة في الشكل (١-١٨) - إلى أن المرشح لا ينتظر منه النجاح في الوظائف الإدارية ، وأنه لا ينبغي ترقيته .

**الأساليب المزاوجة بين الشخص والوظيفة المبنية على الجدارة** العديد من التطبيقات في خطط الإحلال ، فمن الممكن مقارنة المرشحين بطريقة منتظمة على أساس "جودة الملاعة" للوظيفة التي قد يشغلونها في المستقبل . على سبيل المثال ، من القواعد الأساسية الناتجة من قانون (وير) أن (١٥٪) فارقاً (زيادة أو نقصاً) بين جدارة الشخص والجدارة المطلوبة سوف يكون بالتحديد من بين أبسط الفوارق الملحوظة وينبغي أن ينبئ عن تعيين أو ترقية ناجحة. على حين أن فارقاً مقداره (١٥٪) إلى (٣٢٪) في المزاوجة بين الشخص والوظيفة (اثنان من أبسط الفوارق الملحوظة) يشكل ترقية فيها تحد (أو تنازل واضح). وتكون المزاوجة بين الشخص والوظيفة الأكبر من ثلاثة من أبسط الفوارق الملحوظة (٣٢٪-٥٢٪) تجاوزاً حقيقياً لقدرات الشخص ، مع مخاطرة استبقاء لا يستهان بها ، نتيجة للفشل إذا كانت متطلبات الوظيفة تزيد على جدارات الشخص ، أو بسبب الملل إذا كانت قدرات الفرد تزيد على متطلبات الوظيفة .



### التطوير-التدريب والمسار الوظيفي

تشير المقارنة بين جدارات الشخص والجدارات المطلوبة لوظيفة المستوى الرابع في الشكل (١-١٨) إلى أنه يجب إرسال هذا الشخص إلى تدريب على مهارات العلاقات بالآخرين، وأن يسند إليه وظائف تتطلب جدارات التعامل مع الآخرين والتأثير (مثال : وظيفة تطويرية في الموارد البشرية أو علاقات العمال)، أو أن يلحق بمعلم خاص mentor يُعرف عنه في المؤسسة أنه أستاذ محنك في سياسة المؤسسة.

تعتمد برامج المسار الوظيفي والتطوير المبنية على الجدارة (الأنشطة التدريبية أو المهام التطويرية أو كلاهما) على الفجوات بين جدارات الموظف والجدارات المطلوبة للوظيفة الحالية ، أو المستقبلية كما يظهرها نمو الأداء المتفوق في هذه الوظائف . وكما يُظهر الشكل (١-١٨) فإن الجدارات المطلوبة للوظيفة تكون "قابلاً" للتطوير : حيث إنه من الممكن توجيه الموظفين الذين يُظهر التقييم أنهم يفتقدون جدارة ما إلى أنشطة تطويرية معينة مصممة : لتعليمهم الجدارة المفقودة ، وتطوير أدائهم في وظائفهم الراهنة ، أو إعدادهم للتقدم إلى وظائف أعلى مستوى في المستقبل .

#### إدارة الأداء

يجب أن يكون لهذا الشخص أهداف محددة لتطوير جدارات العلاقات بالآخرين وجدارة التأثير خلال كل فترة أداء ، وأن يتم تقييمه على أساس تطوير هذه الجدارة في كل مرة يتم فيها النظر إلى أدائه.

### الأجر المبني على الجدارة

يجب أن يكافأ هذا الشخص على تطوير مهارات العلاقات بالآخرين ومهارات التأثير عن طريق عرض ميزة أجر إضافي على المهارة يقدم للأشخاص الذين تطورت لديهم هذه الجدارة ، وظهرت في أدائهم .

## حالات : تأثير الاختيار المبني على الجدارة على الأداء والاستبقاء

من الممكن للتجارب التي قارنت رجال المبيعات الذين تم اختيارهم على أساس الجدارات ، التي تم تقييمها باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية مع مجموعة مراقبة تتكون من الأشخاص الذين تم اختيارهم باستخدام طرق أخرى ، من الممكن لهذه التجارب أن توضح أن الاختيار المبني على الجدارة يُنتج عائداً ملموساً على الاستثمار بزيادة الأداء والاستبقاء كما يوضح الجدول (٤ - ١٨) .

في حالة المبيعات التجارية ، تم توظيف (٣٣) مندوب مبيعات باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية ونموذج جدارة ، كما تم اختيار مجموعة مراقبة من واحد وأربعين رجلاً بدون إجراء المقابلات السلوكية . في السنوات الثلاث التالية، بلغ عدد الذين استقالوا أو طُردوا من المجموعة المختارة عن طريق الجدارة خمسة مقابل سبعة عشر من مجموعة المراقبة . قام رجال المبيعات المختارون على أساس الجدارة بزيادة المبيعات بمتوسط (١٨,٧٪) كل ثلاثة أشهر مقابل متوسط زيادة قدرها (١٠,٥٪) لرجل المبيعات في مجموعة المراقبة. وعلى مدار العام تجاوزت مبيعات المندوبين المختارين على أساس الجدارة (٩١,٣٧٠ دولاراً) أكثر من رجال مبيعات مجموعة المراقبة ، بصافى زيادة في الدخل مقدارها (٢,٥٥٨,٣٦٠) دولاراً (٩١,٣٧٠ دولاراً × ٢٨ مندوب مبيعات) .

جدول (٤-١٨) تأثير الاختيار المبني على الجدارة على الأداء والتحول

مجموعة المبيعات	الأداء		التحول	
	المراقبة	الجدارة	الفارق %	الجدارة
تجارية	١٠,٥٪	١٨,٧٪	٧٨+	٤١٪
حاسب آلي	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٣٥٪
مبيعات الجملة	الأساس	١٤	١٤+	٢٠٪
مبيعات التجزئة	٢٠٠ دولار أسبوع	٢٠٠ - ٥٠٠ دولار أسبوع	١٩+	٤٠٪
المتوسط			٣٧+	٦٣٪

فى الحالة الخاصة بتدريب مبيعات الحاسب ، قررت مؤسسة حاسب كبرى نقل عدة آلاف من كبار الموظفين (الأفراد الذين يكلفون مصاريف بمتوسط دخل سنوى قدره (٥٠.٠٠٠) دولار لكل فرد) ليُصبحوا رجال مبيعات ينتجون مالاً.

لم يكن لكل الأفراد "البيروقراطيين" الجدارة ليصبحوا فعالين فى المبيعات : كانت نسبة الخسائر الأولية من تدريب المبيعات (٣٠٪) أو (٢١٠) من أفراد الطاقم السبعمئة الذين يُرسلون إلى التدريب كل عام ، تم إنهاء خدمة مندوبى المبيعات الذين رسبوا ثلاث مرات متتابة فى اختبارات نهاية الشهر، وذلك بعد أربعة أشهر. وبالتالي كان كل فشل يكلف المؤسسة بالنسبة للرواتب فقط (٢١٠ × ١٦,٦٦٧ راسبين = ٣,٥٠٠,٠٠٠ دولار) فى السنة. (علماً بأن هذا الرقم متحفظ : لأن الفوائد الإضافية للمتدربين وتكلفة التدريب (من مدربين ومواد ومصاريف إدارية) كانت مهددة هى الأخرى).

طورت المؤسسة نموذج جدارة للناجحين من رجال المبيعات ، واستخدمته لغريبة طاقم التنفيذيين المتقدمين إلى تدريب المبيعات . كانت نسبة الخسائر من المجموعة التى تم اختيارها بناء على نموذج الجدارة هى (٣٪) أو (٢١) راسباً، وهو ما يشكل انخفاضاً قدره (٩٠٪) من التكاليف أى (٣,١٥٠,٠٠٠) دولار .

وفى الحالة الخاصة بمبيعات التجزئة تم اختيار (٥٠٪) من ستين موظفاً جديداً وفقاً لتقييم الجدارات باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية وتم اختيار الـ (٥٠٪) الباقية باستخدام معيار البيانات الشخصية التقليدى (كان أحد المتطلبات "عشر سنوات خبرة فى المبيعات" ، مما جعل الاختيار مقصوراً بصفة أساسية على متوسطى السن من الذكور البيض ، الأمر الذى يعتبر تصرفاً متحيزاً). وفى العام التالى للاختيار كان معدل التحول فى المجموعة المختارة على أساس الجدارة (٢٠٪) (سنة أفراد)، ومتوسط المبيعات (٥٠,٠٠٠) دولار للأسبوع ، وكان معدل التحول فى مجموعة المراقبة ٤٠٪ (اثنا عشر فرداً) ، ومتوسط المبيعات (٤,٢٠٠) دولار للأسبوع. وبالتالي كانت فوائد الاختيار المبني على الجدارة ما يلى :

- تجنب تكلفة التحول - ستة من مندوبي المبيعات تم استبقاؤهم بإجمالي تكلفة (١٢٠,٠٠٠) دولار (تكلفة استبدال الفرد الواحد = ٢٠,٠٠٠) دولار .
- زيادة الدخل - ثلاثين مندوب مبيعات  $\times ٤٠$  ك دولار زيادة مبيعات في السنة  $\times ٥٠\%$  الحد الإجمالي = (٦٠٠) ك دولار / سنة صافى الزيادة المساهمة.  
إجمالي فوائد سنة واحدة (٧٢٠,٠٠٠) دولار .
- كان العائد على (٣٠,٠٠٠) دولار استثمرت في دراسة الجدارة ، وتدريب على اختيار الموظفين هو (٢,٣٠٠٪) علاوة على ذلك ، فإن نظام الاختيار القائم على الجدارة أدى إلى تعيين المزيد من الإناث والأقليات كمندوبي مبيعات (بدون خبرة مبيعات سابقة) مما يحل مشكلة إعطاء الأقليات حصصاً أوفر في الشغل .

## الهوامش

١ - Caldwell, D. F., & O'Reilly, C.A. (1990). "Measuring Person-job - Fit with A Profile-comparison Process, **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 648-657; Caldwell, D. F. (1991, April 12), **Soft Skills, and Hard numbers : Issues in person-Job/person-organization fit**, Paper presented at the Personal Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

٢ - Lock, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction in - M. Dunette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational psychology**, Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1328-30; Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), **Employee-organization linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York: Academic Press; Caldwell (1991), op. Cit.

٣ - المراجع الآتية تقدم طرقاً لحساب الجدوى الاقتصادية لطرق الاختيار المختلفة بدلالة تكلفة إدارتها وصحة معاييرها.

Casio, W. F. (1982), **Costing human resources : The financial Impact of Behavior in Organizations**, Boston: Kent Publishing; Smith,

M. (1988). Calculating the Sterling value of selection, **Guidance and Assessment Review**, 4(1), Leicester, UK: British Psychological Society.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management, **Journal of Applied Psychology**, 67(6). 737-747.

انظر أيضاً

Boyle, S., (1988), Can behavioral interviews produce results? **Guidance and Assessment Review**, 4 (1), Leicester, UK: British Psychology Society.

Smith, M. (1988). Calculating the Sterling value of selection, - ه **Guidance and Assessment Review**, 4(1), Leicester, UK: British Psychological Society; Boyle, S., (1988). Can behavioral interviews produce results? **Guidance and Assessment Review**, 4 (1), Leicester, UK: British Psychology Society.

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned Behavioral Description interviews versus unstructured interviews, **Journal of Applied Psychology**, 67, 577-580.

Opren, C. (1985), "Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews": A comparative study, **Journal of Applied Psychology**, 70 774-776.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview, **Journal of Applied Psychology**, 65, 422-427.

Latham, G. P., & Saari, L. M. (1984). "Do people do what they say"? Further studies on the situational interview, **Journal of Applied Psychology**, 69, 569-573.

أفاد (لatham وسارا) عن بعض النجاح لمقابلات العراف للحالات التي سئل فيها الشخص موضوع المقابلة عما سيفعله في وظيفة معينة . كان الجواب الصحيح هو ما كان سيفعله ذوو الأداء المتفوق فعلاً في حالة الاختبار . لم تؤكد دراسات (ماك بير) لصغار الضباط في جيش الولايات المتحدة وأصحاب الأعمال الحرة في الأعمال الصغيرة نتائج بحوث (لatham وسارا) . ونحن لا زلنا نشعر بالمزيد من الثقة تجاه تقارير تصرف فعلى أكثر من تأكيدات افتراضية لما قد يفعله الشخص موضوع المقابلة.

Winter, D. G., & Healy, J. M. (1982), "An integrated system for - v scoring motives in running text": Reliability, validity, and convergence, Paper presented at the American Psychological Association, Los Angeles, 1981; Department of Psychology, Wesleyan University.

٨ - موثوقية موافقة التصنيف =  $2 \times 2$  = الموافقات (عدد المرات التي أدرجت فيها الجدارة عن طريق كلا المشفرين)

عدد إبراج الجدارة عن طريق الرمز ١ ولكن ليس الرمز ٢ - عدد إبراج الجدارة عن طريق الرمز ٢ ولكن ليس الرمز ١

Boyatzis, R. E. (1982), **The competent manager: A model for effective performance**, New York: Wiley; Atkinson, J. W. (Ed.), (1958), **Motives in fantasy, action and society**, Princeton, NJ: Van Nostrand.

Lawton, G. W., & Borman, W. C. (1978), Constructing stimuli - ٩ with known true scores for determining validity of rating scales, Proceedings: Sixth Annual Symposium on Psychology in the Department of Defense, Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

Siegel, S. (1956), **Nonparametric Statistics for the Behavioral - ١٠ Sciences** (p. 229). New York: McGraw-Hill.

Rosenthal, R. (1973), "Estimating effective reliabilities in studies - ١١ That Employ Judges, ratings", **Journal of Clinical Psychology**, 29, 1-4.

A General reference for published tests is Mitchell, J. V. (1985), - ١٢ **The Ninth Mental Measurements Yearbook** (Vols. I and II), Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press. Information about competency tests not otherwise cited is available from McBer and Company.

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (Eds.), **Practical Intelligence**, - ١٣ Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1986), **Intelligence Applied**, San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.

Goleman, D. (1981, January), "The new competency tests: Matching the right people to the right jobs", **Psychology Today**, 35-46.

Atkinson, J. W. (Ed.) (1958), **Motives in Fantasy, Action and - ١٤ Society**, Princeton, NJ: Van Nostrand; Winter, D. G. (1973), **The power Motive**, New York : Free Press.

Bandura, A. (1986), **Social Foundations of Thoughts and Action: A social cognitive theory**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: "self-efficacy" coding system; Seligman, M. (1991). **Learned optimism**, New York: Konopf: "depressive explanatory style" coding system; Jacobs, R. (1991), **Moving up The corporate Ladder: A longitudinal Study of Motivation, Personality and Managerial Success in Women and Men**, doctoral desertation, Boston University: Boston: McBer: "helplessness" (lack of power) coding system.

McClelland, D. C. (1975), **Power: The Inner Experience**, New York: Irvington.

Lawrence. P. R., & Lorsh. J. W. (1967, November-December), "New management job: The integrator", **Harvard Business Review**, 45 (6), 142-151; Kolb, D. A. and Boyatzis, R. E. (1970), "On the dynamics of the helping relationship", **Journal of Applied Behavioral Science**, 6(3), 267-289.

Winter, D. G., McClelland, D. C., & Stewart, A. J. (1981), **A new Case for The liberal Arts**, San Francisco: JosseyBass.

Piotrowski, Z. A., & Rock, M. (1963), **The Perceptanalytic Executive Scale**, New York: Grune & Strantton.

Seligman, M. (1990), op. Cit.

- ٢٠ -

٢١ - يعتبر المرجع التالي استعراضاً جيداً لقوائم الاهتمامات المهنية .

Davis, R. (1991), Vocational interests, values and preference, in M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991), **Handbook of Industrial and Organizational psychology** (Vol. 2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

٢٢ - تشير نظريات ضبط العمل إلى أنه لا ينبغي الربط بين قوائم حصر الاهتمام المهني وبين الأداء، وفقاً للتعريف ، أداء مجموعة معيارية من الأفراد الباقين في صنف وظيفي يوزع طبيعياً . على كل حال فقد أظهرت دراستنا أن نوى الأداء المتفوق عادة ما تكون لديهم درجات تفضيل وظيفي أعلى بصورة ذات دلالة إحصائية من نوى الأداء المتوسط ، وتنص فرضيتنا على أن عينات المقارنة من نوى الأداء المتوسط تشمل أفراداً ليسوا ملائمين مؤقتاً للوظيفة ولن يستمروا فيها . هؤلاء الأفراد يخفضون متوسط التفضيل الوظيفي لعينة نوى الأداء المتوسط، مقدمين فارقاً إحصائياً ذا دلالة بين مجموعتي المتوسطين والمتفوقين .

Wiley, R., (1990), "MIS Managerial and Technical Jobs: Measured - ٢٢  
competency differences", Boston: Hay Management Consultants.

Page, R. C., & DePuga, I. S. (1992, May 2), **Development and - ٢٤  
Cross-cultural Applications of a Competency Assessment Ques-  
tionnaire**, Paper presented at the Seventh Annual Conference for In-  
dustrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968), **Motivation and Organization - ٢٥  
Climate**, Boston: Harvard Business School Research Press.

Rosenthal, R., "Archer, D., Koivunmaki, J. H., DiMatteo, M. R. - ٢٦  
& Rogers, P. (1974 January), "Assessing Sensitivity to Non-verbal  
Communications: The PONS test, **Division 8 Newsletter**", Washing-  
ton, DC: American Psychological Association.

In Sternberg, R. J. (1986), **Intelligence Applied** (pp. 303-315), - ٢٧  
San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.

Bray, D. W. (1991) **Assessment Center Methodology in Evalu- - ٢٨  
ating Personal Characteristics**, Paper presented at the Personnel  
Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

Mansfield, R. S. (1982), Review of empirical studies on overseas - ٢٩  
adjustment, in R. S. Mansfield (1982), **Advanced Intercultural Re-  
lations Workshop**, Boston: McBer.

Bales, R. F., & Cohen, S. P. (1979), SYMLOG, New York: Free Press. - ٣٠

McBer. (1991), **Managerial Style Inventory technical manual**, - ٣١  
Boston: McBer.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976, March-April), "Power:  
The Great Motivator, **Harvard Business Review**, 159-166.

McBer. (1991), **Organizational Climate Survey Technical - ٣٢  
Manual**, Boston: McBer. See also studies reported in McClelland,  
D. C., & Burnham, D. (1976) Op.cit.

Page, R. (1991), **Job-person Similarity**, Minneapolis, MN: Hay - ٣٣  
Management Consultants.



قام 'باج' بمراجعة ستة عشر خوارزماً للمزاوجة بين الشخص والوظيفة ، واستنتج أن طريقة أقل الفوارق قدمت نتائج مساوية لطرق أكثر تعقيداً مثل مسافة (إيوكليدين) أي ما يعرف بأسلوب (دي) الذي تمت التوصية به في مقالة :

Cronbach, L. J., G. C. (1953), "Assessing similarities Between Profiles", **Psychological Bulletin**, 50, 456-473.

Caldwell, D. F., & O'Reilly, C.A. (1990), Measuring person-job - ٢٤ fit with a profile-comparison process, **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 648-657; Caldwell, D. F. (1991, April 12), **Soft skills, Hard Nimbers: Issues in person-job fit**, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

Caldwell, D. F. (1991). Op. Cit.

- ٣٥

## الفصل التاسع عشر

### إدارة الأداء<sup>(١)</sup>

#### تعريف

نظام إدارة الأداء هو الدورة الموضحة في الشكل (١-١٩) لمديرين يعملون مع مرعوسيه من أجل :

١ - تخطيط الأداء : تعريف مسئوليات الوظيفة وتوقعات العمل، ووضع الغايات أو الأهداف لفترة الأداء .

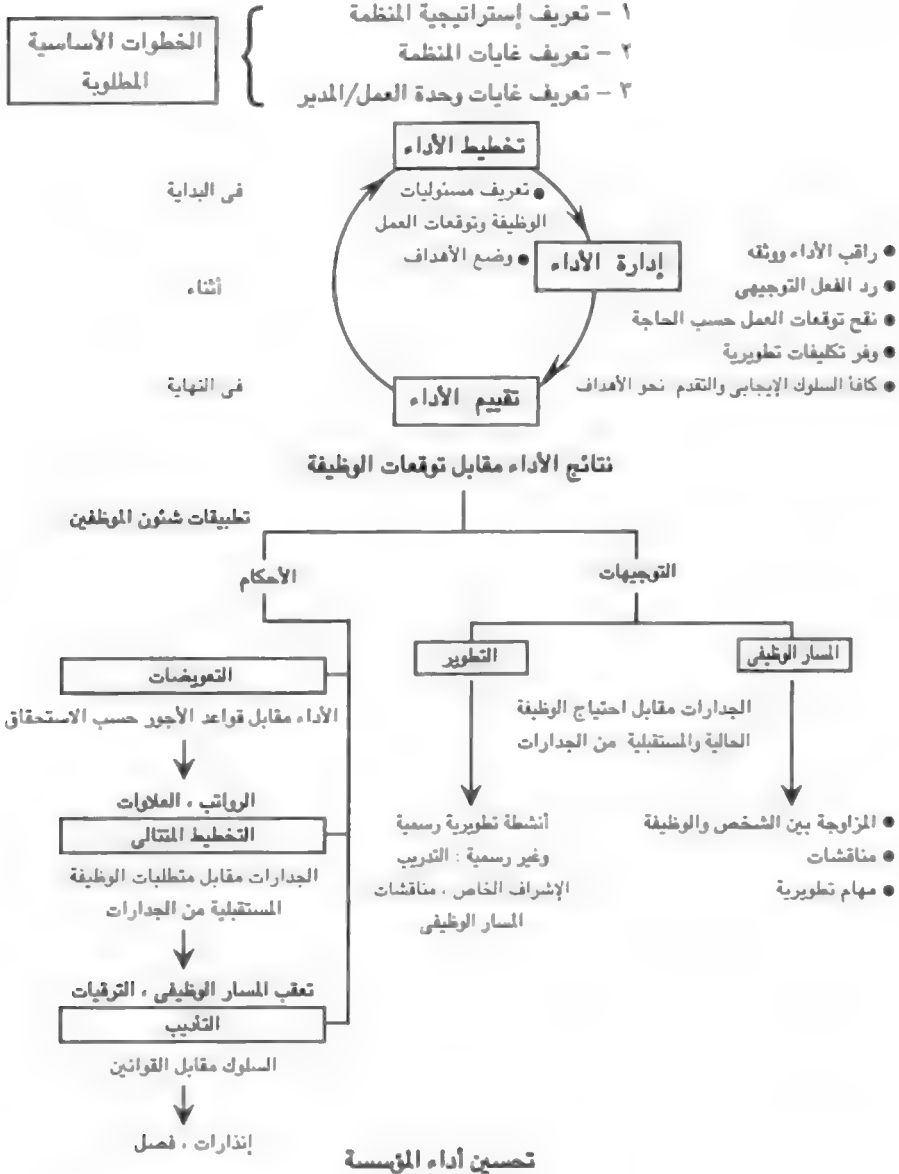
٢ - التوجيه/الإدارة : تقديم التغذية المرتدة والتأييد ومساندة التطوير خلال فترة الأداء .

٣ - تقييم الأداء : تقييم الأداء رسمياً في نهاية فترة الأداء.

ويقدم تقييم الأداء معلومات للوظائف الأخرى في دائرة الموظفين :

- التعويضات : تحديد الراتب الثابت أو المرتبط بالأداء.
- التخطيط المتتابع : التعرف على المرشحين لإحلال أصحاب المناصب الأخرى (الأعلى عادة) .
- التأديب : تصرفات تعليق أو إنفاذ العقوبة.
- التطوير : التدريب والمهام الوظيفية وعلاقات التلمذة المهنية التي تزيد من جدارات الموظف .
- المسار الوظيفي : التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة لإعطاء الموظفين خبرات أو جدارات خاصة أو كليهما .

## شكل (١-١٩) نظام شامل لإدارة الأداء



## نظام إدارة الأداء المبني على الجدارة

ركزت نظم إدارة الأداء في السنوات القليلة الماضية ، على الأداء - أى ماهية السلوك ، ونعنى بذلك النتائج المتعلقة بالكم المالى والإنتاجية والجودة التى تم الحصول عليها فى الماضى القريب. كان التركيز على المكافآت (علاوات مبنية على الأداء ، جوائز التميز).

أما فى الحاضر فإن العديد من المنظمات قد أصبحت مهتمة بإدارة الجدارة وتقييمها ، أى بكيفية الأداء ؛ إنهم يسعون وراء تقييم أكبر للنوعية موجهاً إلى المستقبل ومركزاً على التطور .

يقدم مدخل الجدارة مفهوماً مختلفاً لإدارة الأداء ، حيث ينظر إلى الأداء من منظور الجدارات التى يستخدمها الموظف فى العملية لتحقيق نتائج العمل .

ويطلق على نظام تقييم الأداء الذى يشمل تخطيط كل من نتائج الأداء وسلوكيات الجدارة وإدارتها وتقييمها - نموذج مختلط لإدارة الأداء ، أو مدخل الإدارة الكلية للأداء . تقوم النماذج المختلطة بتقييم كل من الأداء والجدارة ومكافأتهما ، أى ما قام الموظف فعلاً فى العام الماضى بتقديمه تجاه التزاماته الأساسية ، وكيفية قيامه بذلك: الخواص التى أظهرها والتى تنبئ عن أداء متفوق فى وظيفته الحالية أو المستقبلية.

يوضح الشكل (٢-١٩) كيف أن الأداء والجدارة متوازنان فى النماذج المختلطة. فى الوظائف التنفيذية ، قد يلقي تحقيق نتائج الأداء وزناً مقداره (٩٠٪) ، على حين يلقي إظهار سلوكيات الجدارة وزناً مقداره (١٠٪) فقط ، وعلى الطرف الآخر فإن نموذج التقييم لمنصب خدمى قد يولى الجدارة وزناً مقداره (١٠٠٪) ، أما فى المناصب المساعدة ؛ فقد تُعطى الغايات الأدائية وزناً متساوياً لكل من النتائج وإظهار سلوكيات الجدارة .

فى أغلب النماذج المختلطة ، يستخدم تحقيق نتائج الأداء استخداماً كمياً ، ويكون متوجهاً نحو الماضى ومرتبباً بأهداف الوحدة . كما يكون مبنياً على المدى القصير ، ويتم استخدامه فى اتخاذ قرارات التعويضات . على حين يتسم تقييم الجدارات بالنوعية أكثر (على الرغم من أن مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة المقترحة فى الفصول من الثالث إلى التاسع يمكنها قياس الجدارات قياساً كمياً لا نوعياً) ، ويكون مبنياً على

## الشكل (٢-١٩) أسلوبا التقييم : وفقاً للأداء . ووفقاً للجدارة

في نماذج المختلطة يتم اعتبار كل من الأداء و الجدارات

الاداء ("الأجور وفقاً للنتائج") (٥٠٪-٩٠٪)	الجدارات ("الأجور وفقاً للمهارة") (١٠٪-٥٠٪)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ماهية الأداء .</li> <li>* كمي : مرتبطة بأهداف الوحدة .</li> <li>* إطار زمني قصير: سنة واحدة، الأداء الماضي .</li> <li>* متوجه نحو المكافأة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* "كيفية" الأداء .</li> <li>* يهتم بالتنوع أكثر .</li> <li>* إطار زمني أطول: المستقبل ، الأداء في الوظائف الحالية والمستقبلية .</li> <li>* متوجه نحو التطوير (تغيير السلوكيات) .</li> </ul>

مدى أكثر بعداً ومتوجهاً نحو المستقبل ، ويستخدم من أجل تطوير المرعوسين والتخطيط للمسار الوظيفي .

## أمور منظمائية

• تشمل المشاكل الراهنة التي تشير إلى الحاجة إلى إدارة أداء مبنية على الجدارة ما يلي :

النظر إلى مواصفات أداء الوظيفة ومعايير التقييم على أنها غير متساوية وغير عادلة للأسباب التالية :

\* يجب على إحدى مجموعات العمل أن تنجز على مستوى أعلى من مجموعات أخرى مساوية لها ؛ حتى تحصل على تقييم طيب أو مكافأة.

\* يُقِيم العمال على أساس منحني الجرس ، لذلك يقيم معظمهم على أنهم متوسطون أو دون المتوسطين، بغض النظر عن المستوى الحقيقي لأدائهم.

\* النتائج المتوقعة لا تخضع لتحكم العمال، (مثال استخدام مؤشر إنتاجية مثل "أطنان حديد عن كل سكرتير").

\* للموظفين تأثير بسيط على وضع أهداف الأداء.

- ينظر المديرون والموظفون إلى تقييم الأداء على أنه أعمال ورقية بيروقراطية لا تؤخذ بجدية : لأن لها تأثيراً بسيطاً على أداء الموظف وتطويره.
- لا يرى الموظفون فائدة في نظم تقييم الأداء : لأنها لا تعالج اهتماماتهم بخصوص تطوير المهارة أو التقدم في المسار الوظيفي .
- لنظام تقييم الأداء أثر بسيط على الإدارة الحقيقية لا يؤدي إلى قيام المديرين بوظائفهم بصورة أفضل ، أو إلى تطوير موظفيهم ، أو تقديم التغذية المرتدة لهم بصورة أفضل .
- نظام تقييم الأداء لا يعكس أو يعضد إستراتيجية المنظمة : لأنه يفشل في توجيه سلوكيات الموظفين إلى الأولويات الإستراتيجية مثل الجودة أو الخدمة.
- تقديرات الأداء مبالغ فيها ، إذا قيم (٩٥٪) من القوة العاملة ٤ (جيد جداً) على مقياس من (١) إلى (٥) فإن تقديرات الموظفين لا تكون ذات فائدة لقرارات الترقية أو خطط إحلال الموظفين.

وتعتبر النماذج المختلطة للأداء ونظم إدارة الأداء المبنية على الجدارة مناسبة لما

يلي :

- **أجواء الغموض :** في أجواء الغموض والتغيير السريع، عندما تكون النتائج خارجة عن نطاق تحكم الموظفين : فإن الأحداث الخارجية غالباً ما تهمش النتائج المادية للأهداف ، وتجعلها غير ذات أهمية (مثال: أهداف مبيعات النفط في العام الذي انخفضت فيه الأسعار من ٣٥ إلى ١٥ دولاراً للبرميل). في مثل هذه الحالات، فإنه يجب أن يعتمد التقييم على ما إذا كان الموظفون قد بذلوا كل ما في وسعهم ، وعما إذا كانوا قد أظهروا السلوكيات الصحيحة ، وليس على تحقيق النتائج المرجوة ، وكلما كان تحكم الموظفين في النتائج أقل كان من الواجب تقييم الأداء على أساس التعبير عن الجدارات .
- **وظائف الخدمات النوعية ووظائف الخدمات العملية :** في الوظائف التي ليست لها نتائج قابلة للقياس ، فإن المهارات النوعية - أي الجدارات - هي أفضل مؤشر لأداء الموظف . بالنسبة لطاقت الضيافة في الطائرة ، فإن الجدارات السلوكية مثل : الابتسام ،

والابتهاج المستمرين دون كلل مع الراكب المتعب أو المستاء ، أو الاحتفاظ بالهدوء فى الطوارئ كل هذه هى نتائج الوظيفة ، وكلما ازداد نتاج الوظيفة ذاتية ازدادت أهمية تقييم سلوكيات الجدارة .

● الفرق ذاتية الإدارة : فى مجموعات العمل الجماعى، قد تكون نتائج الجهود الفردية أقل أهمية من المساهمة فى ميكانيكية العمل الجماعى ، وبذلك تصبح جدارات العمل الجماعى والتعاون والمقدرة على العمل بشكل جيد مع مجموعات مختلفة من الأفراد - متزايدة الأهمية فى قوى العمل المتنوعة فى المنظمات العالمية ، وحتى فى وظائف الفرد المساهم الفنية والتخصصية ، فإن سلوكيات الوطنية التنظيمية تنبئ عن الأداء المتفوق. على سبيل المثال ، فى دراسة لبرمجى الحاسب الآلى ، كانت ثلاثة سلوكيات للوطنية التنظيمية (مثال : الاستعداد للبقاء بعد ساعات العمل لمساعدة زميل على إنهاء مشروع) مسؤولة عن (١٣٪) من الخلاف فى أداء العمل محسوباً بالقيمة الدلالية له (عشرة مقاييس للمقدرة الفنية كانت مسؤولة عن (٦٣٪ - ٦٨٪) من الخلاف)<sup>(٦)</sup> . كلما زادت أهمية أداء الفرق مقابل أداء الفرد ازدادت أهمية تقييم سلوكيات العمل الجماعى والتعاون للعامل الفرد .

● الوظائف المقصود بها تطوير الأداء المستقبلى : كلما ازداد تأكيد غايات الوظيفة أو المنظمة على تطوير مهارات الموظف (مثال وظائف المديرين تحت التدريب)، كان من الواجب بناء التقييم على إظهار هذه المهارة (الجدارة).

● التغيرات فى الإستراتيجية التنظيمية أو التركيز أو الأسواق فى الأجواء والمنظمات المتغيرة ، قد تكون مقدرة الموظف على المساهمة المستقبلية فى الشركة أكثر أهمية من أدائه السابق . قد تكون مثلاً المقدرة على بيع منتجات جديدة للمؤسسة فى السوق الأوروبية المشتركة أكثر أهمية من بيع منتجات قديمة فى السوق المحلية . إن أغلب نظم إدارة الأداء متوجهة نحو الماضى، وكلما ازداد تركيز المؤسسات على الأداء المستقبلى ازدادت أهمية تركيز نظم تقييم الأداء على التطوير وتقييم الجدارات .

## خطوات تطوير نظام إدارة أداء مبنى على الجدارة

١ - تحديد الجدارات المطلوبة للأداء المتفوق في الوظائف الحالية أو المستقبلية (الجدارات المطلوبة لتطبيق تغيير إستراتيجى مرغوب فيه).

يجب على نظام إدارة الأداء أن يحفز الموظفين إلى القيام بأداء أفضل مما يقومون به حالياً بالفعل ؛ حتى يضمن تحقيق قيمة مضافة . يوضح الشكل (٢-١٩) مصفوفة نظام إدارة أداء مبنى على الجدارة تُعطى الموظفين قالباً للأداء المتفوق. تقارن هذه المصفوفة النتائج "الفعلية" وأولويات المهام والسلوكيات ومستوى الجدارة للموظف بنظائرها لدى نوى أحسن أداء ("الأداء المرغوب") فى الوظيفة.

٢ - تطوير "نموذج إدارة أداء مختلط" لتقييم نتائج الأداء ، وسلوكيات الجدارة التى تنبئ عن الأداء فى الوظيفة .

٣ - تدريب المديرين والموظفين على إدارة الأداء (مثال : التوجيه من أجل تحسين الأداء). ويشمل توجيه الأداء ما يلى :

أ - الاتفاق بين المدير والموظف على مستوى الموظف الحالى من الجدارة ، ومن أسهل الطرق لتقييم مستويات الجدارة للموظف هو استخدام تقييم "٣٦٠" درجة الذى يقوم به "المحيطون" بالموظف (أى الرئيس وعينة من القُرناء والمعرضين والعملاء الذين يعرفون عمل الموظف جيداً) ، ثم تتم مقارنة متوسط هذه التقييمات بتقييم الموظف الذاتى لجدارته.

الشكل (٢-١٩) إدارة الأداء

الجدارات	المهام/السلوكيات ذات الأولوية	النتائج	
_____	_____	١٠٥ س	المرغوب (متفوق: ١٠٠٪ الأول)
_____	_____	س	الفعلى (المقبولة)
_____	_____		
_____	_____		



ب - تعرف الموظف على المستويات "المرغوبة" من الجدارة والتي عليه تطويرها للوصول إلى الأهداف التي رسمها بخصوص أدائه أو تطويره الوظيفي .

ج - الاتفاق على "عقد" بين الموظف والمدير على :

- أهداف تطوير جدارات الموظف والخطوات التي عليه اتخاذها لتحقيق ذلك .
- المساعدة والمساندة التي سيقدمها المدير للموظف .
- يبنى أسلوب التوجيه هذا على مبادئ نظرية "التغير المبني على التوجيه الذاتي"، والتي تنص على أن الكبار يتغيرون فقط عندما :
- يشعرون أن من صالحهم أن يقوموا بذلك .
- يشعرون بعدم الرضا تجاه وضعهم الحالي أو مستوى أدائهم ("الفعلي") .
- يتضح لهم الوضع "المرغوب" أو مستوى الأداء المرغوب .
- تتضح لهم الخطوات الممكن اتخاذها للانتقال من الوضع الفعلي إلى الوضع أو مستوى الأداء المطلوب .

وتُحوّل نظم تقييم الأداء المبنية على الجدارة تركيز التقييم من نتائج المنظمة المتحققة إلى السلوكيات والجدارات التي تظهر لدى الموظف ، ويتخذ تشخيص مشكلة التعامل مع الأداء الضعيف وحلها هذا الشكل : إذا لم تكن النتائج على المستوى المرغوب، أعط أولوية أعلى لهذه المهام الوظيفية ، وأظهر هذه السلوكيات في مناسبات أكثر وطور هذه الجدارات (أي اتخذ أولويات المهام والسلوكيات ومستويات الجدارة لنوى أحسن أداء في الوظيفة - قدوة) .

إن لإضافة الجدارات إلى نظم إدارة الأداء تضمينات هامة للإدارة : حيث يلزم المديرون أنفسهم صراحة بإعطاء الموظفين تدريباً رسمياً وتوجيهاً وأنشطة أخرى لتطوير الجدارة خلال فترة الأداء .

وأهم عنصر في تطبيق نظام إدارة أداء مبني على الجدارة هو تدريب المديرين على تقديم هذا التوجيه والمساعدة التطويرية. (نظهر الدراسات لنظم إدارة الأداء الفعالة

دائماً أن التدريب من المدخلات الهامة (٣) . ويساعد تدريب الموظفين أيضاً على الوصول إلى فهم للطريقة التي يعمل على تحقيقها نظام تقييم الأداء ، وإلى إدراك وتقييم دورهم أنفسهم، وكذلك إلى فهم حول التعاقد مع مديريهم بخصوص أنشطة تطوير الجدارات .

## حالات

### المضيف الجوى

رأت شركة طيران أوروبية أن تطور نظام تقييم أداء مبنى على الجدارة للمضيفين الجويين ، لتحديد أفضل ممارسات الخطوط الجوية لخدمة العملاء ، وتم التعرف على سبع جدارات : التأثير الشخصى والعناية بالعملاء والمرونة والكفاءة وإدارة العملاء والعمل الجماعى والتكيف . وتم إنشاء مقاييس لأبسط فوارق الملاحظة من أربع نقاط لكل جدارة انطلاقاً من الأحداث الواقعية لمقابلات الأحداث السلوكية للمضيفين الجويين المتفوقين والمتوسطين . ويوضح الشكل (٤-١٩) مقياس "العناية بالعملاء".

## جدارة

**العناية بالعملاء :** الاهتمام بتقديم خدمة فورية كيّسة ولطيفة لجميع العملاء، إضافة إلى القدرة على تفهم اهتماماتهم ومشاعرهم وتفسيرها ، والثقة بالقدرة الذاتية على تقديم هذه الخدمة .

قام مديرو الخدمات الجوية وخبراء تقييم مستقلون لا يعرفهم المضيفون الجويون - بالسفر بانتظام كركاب لملاحظة المضيفين ، وتسجيل تعاملاتهم فى الوقائع الحرجة مع العملاء (كان للمقيمين حرية خلق حالات صغيرة من حالات مراكز التقييم. على سبيل المثال: صدم المضيف بحيث تجعل القهوة تنسكب عليه للنظر فى كيفية تعامل المضيف مع الحالة) .

تحتوى استمارات تقييم الأداء على كل من مقياس الجدارة ، ومساحة لتسجيل شواهد تقييم الحالة الحرجة ، كذلك يتم تدريب المقيمين لعقد جلسات تقييم أداء مبنى على الجدارة، وإعطاء التغذية المرتدة ، وتوجيه مضيفي الطائرة لتحسين أدائهم .

## شكل (٤-١٩) مقاييس الدرجات المبنية على السلوك

" أبسط الفوارق الملحوظة " مع أمثلة سلوكية

١ - لا يتبين طلبات العملاء ، لا يظهر الاحترام والابتهاج بانتظام ، قليل السعي للاستجابة . قد يظهر نقصاً في اللباقة أو الثقة.

أمثلة للأحداث الحرجة	تصرف تقليدي
١.....	• يستخدم نبرة تعبر عن مشاعره السلبية ، خصوصاً الغضب ، والاستياء ، الخ
.....	• يسمح لمشاعره الشخصية بالتدخل في عمله .
.....	• يعطي إجابات سلبية للعملاء دون محاولة المساعدة (مثال : ليس لدينا أماكن للتعليق).
٢.....	• يتسبب في رسائل الشكوى التي يكتبها العميل .

٢ - يظهر الاحترام والبهجة دائماً للعملاء . يفهم ما تجلّى من حاجياتهم، يثق في قدرته على مساعدتهم وتقديم الخدمة لهم.

أمثلة للأحداث الحرجة	تصرف تقليدي
١.....	• يحب أن يرى عملاء سعداء .
.....	• يمزح مع العملاء الذين يرحبون بذلك (ويستطيع أن يتبين الفارق) .
.....	• يبني الألفة مع العملاء .
٢.....	• يطمئن العميل المتوتر .
.....	• يطمأئنه أفضليات العملاء الذين اعتادوا امتطاء هذه الرحلات .

٣ - يظهر الأدب والبهجة دائماً ، ويقوم بجهد خاص للتواكب مع احتياجات العملاء ، باستطاعته تفسير العلامات غير اللفظية في الاتصال ، ويشخص احتياجات العميل التي لم تعلن صراحة. يظهر الثقة في قدراته الذاتية في الحالات الجديدة غير الروتينية ، ولكنه ليس متفطرساً أو مفتعلاً.

أمثلة للأحداث الحرجة	تصرف تقليدي
١.....	• يوضح كل شيء بالتفصيل للعميل الخائف، ويبقى معه ليطمئنه .
.....	• يعود بانتظام للاطمئنان على عميل معين .
٢.....	• ينتظر إلى أوجه العملاء بحثاً عن علامات الانزعاج أو الاضطراب .. الخ أثناء الركوب .

### تابع شكل (٤ - ١٩)

٤ - يظهر الاحترام والمرح تجاه العملاء دائماً حتى عند العمل تحت الضغوط . يفسر السلوكيات غير اللفظية من بين الإشارات اللفظية، لديه تجربة حقيقية سابقة في تحديد حاجيات العملاء، والثقة التامة في قدراته الذاتية على التعامل مع الأوضاع الصعبة، ينقل الحماس عن وظيفته وعن خطوط الطيران.

أمثلة للأحداث العرجة	تصرف تقليدي
١	• يهدئ العميل التائر، ينتهي به إلى شعور طيب تجاه الرحلة. • يتوقع المشاكل المحتملة الحدث ويتخذ تصرفات وقائية (مثال : يبذل قصارى جهده لتمكين الفاسرين الذين هم دون مرافق للجلوس في مقصورة القيادة)، يسحب الحلقة من الملبات للعملاء المسنين والمقعدين، يدل العملاء المسنين على دورات المياه وكيفية تشغيلها دون أن يطلب منه ذلك • يتلقى خطابات شكر من العملاء.
٢	

### الفنيون المتخصصون ومديرو شركات البترول

أجرت إحدى كبريات شركات البترول التي تستخدم اختياراً وتدريباً مبنين على الجدارة استبانة للموظفين : لتحديد المعلومات التي يرغب الموظفون في أن تجد مكانها في مراجعات أدائهم. طلب الموظفون بيانات تجيب عن خمسة أسئلة:

- ١ - ماذا حققت في فترة الأداء؟ أي ما هي النتائج الملموسة التي حققتها؟
- ٢ - كيف قمت بذلك؟ أي ما هي الجدارات التي أظهرتها؟ وما هي نقاط القوة والضعف؟
- ٣ - ما هو ترتيبى بين زملائى من ناحية الأداء والجدارة؟
- ٤ - ما هي الآفاق التي أمامى؟ ما هي احتمالات مسارى الوظيفى؟ ما هي فرص الترقية والحركات الوظيفية الأفقية ، أو الوظائف التي يمكننى أن أؤديها في السنوات الخمس المقبلة؟
- ٥ - ما الذي أحتاج إلى تطويره من أجل :

(أ) أن أكون أفضل أداءً فى وظيفتى .

(ب) تأهيل نفسى لوظيفة مستقبلية .

واستنتجت المؤسسة أنه إذا كانت الجدارات أداة اختيار صحيحة، فإنها من الأولى أن تكون أداة تقييم صحيحة. وبالفعل بدأت فى تطبيق نظام تقييم أداء مصمم للإجابة عن هذه الأسئلة الخمسة . تم تطوير نماذج جدارة شاملة للأفراد المساهمين من الفنيين المتخصصين والمديرين.

تم تقييم جميع الأفراد المساهمين على ست جدارات ، المبادرة والثقة بالنفس والاهتمام بالكفاءة (أى الإنجاز) والعمل الجماعى والمهارات الفنية والمعلومات و «التحمس للعمل» .

وتم تقييم ثمانية سلوكيات جدارة لدى المديرين هى : وضع مقاييس عالية - تأييد اتخاذ المخاطر - الاتصال المفتوح - تنمية العمل الجماعى - التفويض والتمكين - التوجيه والتطوير - التنويه والمكافأة - وإدارة المجموعات المتباينة (الأقليات والأجانب) بكفاءة.

تم استخدام هذه الجدارات فى الاختيار عند التوظيف من الجامعة، كما تم تقديمها فى البرامج التدريبية، وتم التأكيد عليها فى مداخلات تطويرية على مستوى المؤسسة مبنية على الاستبانات الإحصائية ، وتم تتبعها فى نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة. تم تكامل جميع برامج الموارد البشرية (ما عدا التعويضات) اعتماداً على الجدارات التى اختارتها الشركة لتغيير ثقافتها من مناخ سلطوى مبنى على الأوامر والتحكم، إلى مناخ يُمكن الموظفين ويشجع الابتكار ومبادرة أصحاب الأعمال الحرة .

### مُصنِّع السيارات

أراد مُصنِّع سيارات يقوم بتطبيق مجموعات العمل ذاتية الإدارة أن يطور نظام تقييم للأداء لتقييم جدارات العمل الجماعى والتعاون لدى الموظفين ، وكان العنصر الأساسى فى إستراتيجية المؤسسة التخلص من العلاقات العدائية مع الاتحاد ، واستبدالها

بثقافة تركزة على الفريق ، يعمل فيها كل الأفراد معاً ، من أجل تصنيع سيارة على مستوى عالمي . قررت المؤسسة أن تقيس النتائج المادية للمؤسسة (مقاييس الإنتاجية والجودة) على مستوى الفرق لا على مستوى الأفراد ، مع اعتبار (٥٠٪) من تقييم الفرد مبنياً على تقييمات ثلاثة إلى خمسة زملاء يراجعون ويقيمون إظهاره لخمس جدارات :

١ - ممارسة المشاركة في الفريق : يتصل بأعضاء الفريق الآخرين ، يتقاسم المعلومات ، ويحل الخلافات ، ويطور مهارات بقية الزملاء .

٢ - إظهار مهارات حل المشاكل والمهارات التحليلية : يحلل الأوضاع ، يتبين المشاكل المحتملة ، ويخلق حلولاً بديلة ويتوصل إلى قرارات.

٣ - إظهار سلوكيات أصحاب الأعمال الحرة : يأخذ مخاطرة محسوبة عن طريق التحول عن السلوكيات المعتادة والطرق المعهودة عند الحاجة ، يتكيف بسهولة مع التغيير ، يؤجل المكافأة الفورية من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى للمؤسسة.

٤ - الإسهام في قدرة المؤسسة التنافسية : يتصرف من أجل خفض التكاليف ، زيادة الجودة ، واستخدام التقنيات من أجل الحصول على التفوق في التنافس.

٥ - إظهار مهارات قيادية : يقدم توجيهات "قيادة الفريق" للآخرين ، يعطي قدوة حسنة للآخرين ، ويقنعهم بأسلوب إيجابي ، ويسهل على الآخرين تقديم جهود إسهامية في المؤسسة.

علاوة على هذه الجدارات ، يتعرف كل موظف على أربع إلى ست مسئوليات مصحوبة بمعايير تقييم الأداء في كل واحدة . هذه المعايير هي الأساس لك (٥٠٪) المتبقية من تقييم الفرد.

وتنقسم دورة إدارة الأداء في هذه المؤسسة إلى أربع مراحل :

١ - اجتماع الموظفين مع منسق الفريق (كبير العمال سابقاً) واتفاقهم على المسؤوليات الأربع أو الست المناطة بالموظفين ، وكذلك اختيار اثنين إلى أربع مراجعين سيصبحون فريق تقييم للموظفين . من الممكن أن يأتي المراجعون من أي جزء من المؤسسة ، أو حتى من المقاول أو المورد أو مؤسسات العملاء.

- ٢ - إكمال المراجعين أوراق عمل التقييم عن الموظف المقيم .
- ٣ - عقد منسق الفريق اجتماعاً مع فريق التقييم ، والوصول إلى إجماع على درجات الموظف بخصوص جدارات الوظيفة ومسؤولياتها الخمس . تسجيل المنسق الدرجات النهائية ، إعدام أوراق عمل المراجعين الأفراد .
- ٤ - مقابلة المنسق مع الموظف لشرح تقييم المراجعين ، وتوقيعه والموظف ورقة عمل التقييم وتأريخها . تسلم كل منهما نسخة .
- يتلقى منسقو الفرق تدريباً على كيفية إعطاء تغذية مرتدة فعالة تركز قواعد العملية على الغرض التوجيهي للنظام : "الغرض من كل هذه العملية هو تزويدك بالمساعدة والقواعد التوجيهية التي تحتاج إليها : لرفع مهاراتك وأدائك إلى أعلى مستوى ممكن .
- والسمة غير العادية لنظام تقييم الأداء هذا هي استخدام تقييمات الزملاء للجدارات كجزء رسمي من التقييم .

## الهوامش

كانت سنة ١٩٩١ أول ظهور لهذا الجزء من هذا الفصل :

١ - Spencer, L. (1991), Performance management systems. In M. Rock & L. A. Berger (Eds.), (1991), **The compensation Handbook**, New York: McGraw-Hill.

٢ - Orr, J. M., & Sackett, P.R.(1989), "The role of Prescribed and Nonprescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance" **Journal of Applied Psychology**, 74, 34-40.

٣ - انظر المراجعة في : Spencer (1991), op. cit .

## الفصل العشرون

### تخطيط الاستخلاف

#### تعريف

تخطيط الاستخلاف هو نظام مستمر لاختيار موظفين مؤهلين جاهزين للانتقال إلى وظائف حساسة بالمؤسسة وقتما تصبح شاغرة . حيث يتم استخدام طريقة المزاوجة بين الشخص والوظيفة بين الموظفين الحاليين والوظائف المستقبلية ، التي من الممكن أن يشغلوها . جرت العادة فيما مضى أن يكون مستوى هذه الوظائف المستقبلية عبارة عن مركز أعلى ، ولكن في المناخ الحالي لتخفيض العمالة والتغييرات التنظيمية السريعة ؛ فإن تخطيط الاستخلاف قد يكون لشغل وظائف حساسة أعلى أو على نفس المستوى أو حتى أقل من مستوى الوظيفة التي يشغلها الموظف حالياً . لقد بدأ تخطيط الاستخلاف يمس الانتقال إلى وظائف جانبية باطراد (مثل الانتقال إلى تخصص آخر، فريق عمل ، أو منطقة جغرافية أخرى).

وتشمل المعايير العادية لنظام تخطيط الاستخلاف الناجح ما يلي :

- ١ - تحديد مرشح داخلي مؤهل ، ويستحسن تحديد مرشحين ليكونا جاهزين لتولى أى وظيفة حساسة عندما تصبح شاغرة .
- ٢ - سجل ترقيات ناجحة (أو أى تعيينات أخرى فى الوظيفة) : لا يخفق سوى القليل من الأفراد .
- ٣ - عدم ترك المؤسسة بسبب نقص الفرص<sup>(١)</sup> - إلامن القليل من ذوى الأداء المتفوق.

#### تخطيط الاستخلاف المبني على الجدارة

تتعرف نظم تخطيط الاستخلاف المبنية على الجدارة على احتياجات الجدارة للوظائف الحساسة ، ثم تتقصى جدارات المرشحين ، وتُقيم المزاوجات المحتملة بين الشخص والوظيفة ، ثم تقوم خرائط التعاقب للمسارات الوظيفية بالتعرف على



الوظائف المغذية الأساسية للمناصب الجانبية ، أو الأعلى ضمن نفس العائلة الوظيفية أو عبر عائلات الوظائف .

يوضح الجدول (٢٠-١) سبعة مستويات شاملة تغطي تخصصات الموظفين التنفيذيين والمساعدين وإدارة الفرق/المشروعات التي تستخدم في المقياس ب-الامتداد الإداري لإدارة الخبرة <sup>(٢)</sup> . تعتبر الوظائف في أى مستوى معين مراكز تغذية للدرجات الأعلى على السلم والنقل الجانبي إلى مراكز في عائلات وظائف أخرى .

يقيم نظام تخطيط الاستخلاف المبني على الجدارة عدد الموظفين في أى وظيفة مغذية ممن لديهم (أو بمقدورهم أن يطوروا) الجدارات اللازمة لأداء طيب في وظائف حساسة مستهدفة. وهناك طريقتان للقيام بذلك :

جدول (٢٠-١) هيكل تنظيمي شامل : الوظائف والمستويات المغذية

التنفيذيين	المساعدين	الفرق/المشروعات
١ - الفرد المساهم * خبير متمرس * حديث التعيين	١ - الفرد المساهم * خبير متمرس * حديث التعيين	١ - الفرد المساهم * خبير متمرس * حديث التعيين
٢ - مشرف الصف الأول مجموعة عمل متجانسة .	٢ - قائد إخصائين ينسق أعمال الإخصائين الآخرين.	٢ - قائد فريق/مشروع دون تبعية دائمة .
٣ - إدارة يشرف على إدارة عدة وحدات عمل يديرها مشرفون مرؤوسون.	٣ - مدير الوظائف (المالبة/ الموارد البشرية) لوحدة أعمال صغيرة	٣ - مدير مشروع ينسق قادة الفرق/ المشاريع للعديد من مجموعات العمل .
٤ - العديد من الأقسام : يدير مصنعاً . منطقة العديد من الأقسام، مديري الوظائف .	٤ - العديد من الوظائف: (مثال المالية والإدارية)	٤ - مدير مشروع كبير يدير مديري مشاريع آخرين .
٥ - وحدة أعمال : الرئيس أو المدير العام .	٥ - مدير وظائف أعلى : قطاع أعمال (نائب الرئيس للمالية، نائب الرئيس للتسويق.	٥ - مدير منتج ضخم ينسق جميع الوظائف - البحوث والتطوير التسويق، التصنيع، الموارد البشرية.
٦ - شعبة : يدير العديد من وحدات الأعمال (مثال مجموعة نواب الرئيس مؤسسة كبيرة).	٦ - مسؤول تنفيذي لمؤسسة نائب الرئيس (مثال رئيس المكتب المالي).	٦ - مدير مشروع عملاق (١٠٠) مليون دولار وأكثر (مثال وكالة تاسا، مشتريات الأسلحة.
٦ - رئيس تنفيذي لمؤسسة عملاقة منظمة ضخمة ومعقدة متعددة الأقسام .		

الطريقة الأولى تتمثل فى مقارنة جدارات شاغلى الوظيفة المغذية مع متطلبات الوظيفة المستهدفة من الجدارات كما تم فى الشكل (١-١٨) والجدولين (٢-١٨) و (٣-١٨) لمزاوجة الكيمائى الصناعى مع وظيفتى الفرد المساهم ومدير وحدة إنتاجية .

أما الطريقة الثانية فتتمثل فى مقارنة متطلبات الوظيفة المغذية من متطلبات الجدارة مقابل احتياجات الجدارة للوظيفة المستهدفة باستخدام طريقتى الفارق المجرد الموزون، ومقارنة الملامح المشروحتين فى الفصل الثامن عشر . من الممكن استخدام أى من الطريقتين لاحتساب نسبة مئوية ، أو إحصائيات ملانمة تُظهر التشابه أو الفوارق فى الجدارات المطلوبة لكل من الوظيفتين . على سبيل المثال يوضح الجدول (٢-٢٠) العوامل المشتركة بين الوظائف فى ثلاثة مستويات فى ثلاث عائلات وظيفية .

تجدر الإشارة إلى بعض الملاحظات المهمة على هذه البيانات : الأولى ، أن المستوى الأول من وظيفة المساعدة الفنية (أقل المنازل فى مراكز المستوى الأول) يعتبر على نفس درجة الأفضلية أو أكثر أفضلية للمزاوجة مع المستوى الثانى لوظائف مدير التصميم والبرامج والمشروعات (من ناحية تكليف الشخص بمهام وظيفية من أجل تطوير الجدارة) ، وذلك مقارنة بوظائف المستوى الأول فى تلك العائلات الوظيفية نفسها. (ويرجع ذلك إلى أن موظفى المساعدة الفنية لديهم اتصال أكثر بالعملاء ، وتوجه أكبر للخدمة ، وهذا يجعلهم مديرى تصميم وبرامج ومشروعات أفضل).

أما الملاحظة الثانية ، فمفادها أن وظائف المستوى الثانى للمديرين فى أى عائلة وظيفية تعتبر على نفس درجة الأفضلية فى المزاوجة ، ومن ثم فى الإعداد لوظائف المستوى الثالث فى أى عائلة وظيفية .

والملاحظة الثالثة تقول إنه بينما توجد فجوة كبيرة بين متطلبات المستويين الأول والثانى من الجدارات ، فإن الفارق طفيف بين متطلبات المستويين الثانى والثالث من الجدارات. هل هذه وظائف مختلفة فعلاً؟ عندما تُظهر مقارنة ملامح الوظيفة فوارق طفيفة بين المستويات فى التسلسل الهرمى لوظيفة ما ، فإن ذلك يوحى بأن تلك المنظمة لديها العديد من المستويات الإدارية .

## المجدول (٢٠-٢) مقارنة ملامح الجدارات المطلوبة للوظائف في ثلاثة مستويات في

## ثلاث عائلات وظيفية

المستوى الثالث			
المشروعات	البرامج	التصميم	
			المستوى الثاني
٠.٧٥	٠.٧٧	٠.٧٧	التصميم
٠.٧١	٠.٧٩	٠.٧٢	البرامج
٠.٨٢	٠.٧٩	٠.٧٩	المشروعات
المستوى الثاني			
المشروعات	البرامج	التصميم	
			المستوى الأول
٠.٥٦	٠.٤٤	٠.٤٥	التصميم
٠.٦٤	٠.٥٣	٠.٥٣	البرامج
٠.٥٠	٠.٢٥	٠.٣٩	المشروعات
٠.٦٥	٠.٦٠	٠.٥٦	المساعدة الفنية
			الارتباط الإجمالي وفقاً للمستويات
			ارتباط وظائف المستوى الأول بوظائف المستوى الثاني : ٠.٦٩
			ارتباط وظائف المستوى الثاني بوظائف المستوى الثالث : ٠.٩٢

ملاحظة : معدل من دى . إف. كالنويل. مهارات بسيطة ، أرقام حقيقية ، موضوعات في مزاجات الشخص - الوظيفة/الشخص - المنظمة. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر اختبار الأفراد لشرق كاليفورنيا - مؤتمر الربيع . أونتاريو ، كاليفورنيا ، ١٢ أبريل ١٩٩١.

## أمور منظّماتية

تشمل الأمور التي تشير إلى الحاجة إلى نظم تخطيط متالٍ مبنية على الجدارة - ما يلي :

\* اعتبار نتائج الترقية أو التعيين سيئة : الكثير من الذين تتم ترقيةهم أو نقلهم إلى مسؤوليات جديدة يفشلون أو يتركون وظائفهم . من الأمثلة التقليدية ترقية أفضل رجال المبيعات إلى رتبة مدير ، أو أفضل الفنيين المتخصصين إلى مشرف ، ثم اكتشاف أنه يفتقر إلى المهارات الأساسية للمنصب الجديد مثل التأثير وتفهم الآخرين .

\* الحاجة إلى نقل الأفراد الفنيين/المتخصصين معاونين إلى وظائف الإدارة التنفيذية أو التسويق : أو نقل المديرين مرة أخرى إلى أنوار الأفراد المساهمين في مؤسسة تقوم بتقليص دور الإدارة الوسطى. ولما تعرض المؤسسات البسيطة السهلة ترقية راسية أو فرص مسار وظيفي ، مما يؤدي إلى الكثير من الاستخلاف الجانبي . أما في المؤسسات التي تنحو إلى تخفيض العمالة ، قد يكون السؤال في مسألة الإحلال هو ، أي المديرين حافظ على جدارته الفنية والتخصصية بحيث يمكنه العودة إلى دور الفرد المساهم .

\* تطلب التغييرات المنظّماتية موظفين من نوى الجدارات المختلفة : إذ يحتاج تنويع المؤسسات إلى موظفين لديهم الجدارات للعمل في أماكن مختلفة من العالم. وتحتاج المنظّمات المخصصة إلى تحديد مَنْ من بيروقراطي الحكومة لديهم بوافع الإنجاز : ليصبحوا أصحاب مشاريع رجال أعمال؟ وتحتاج المؤسسات الراكدة إلى موظفين من نوى جدارات أصحاب المشاريع المبتكرين : ليتمكنوا من البقاء في الأسواق بمنتجات ذات دورة حياة أقصر، ومع منافسين عالميين سريعى التحرك ، وتحتاج المؤسسات التي تقلص حجمها إلى أن تقرر مَنْ يبقى وَمَنْ يذهب ، و أى من الموظفين لديه الجدارات ليشغل الوظائف التي تتطلب الاستمرار على نفس حجم العمل بأفراد أقل في المنظمة الجديدة الأصغر حجماً؟

● الإدماج والمشتريات وإعادة الهيكلة تستوجب من الشركات التي استطاعت أن تظهر بعد زوال غيرها - أن تقرر من الموظفين الحاليين مطلوب لأي من الوظائف في الهيكل الجديد؟ وعادة ما يتولد عن الاندماجات بين الشركات المتشابهة - مؤسسة ذات قسمين للتسويق ومجموعتين من مندوبي المبيعات ، وأطقم مكررة في وظائف متعددة، وتأتي كفاءة المزج من تقليص العدد المزدوج من الرؤوس. وكما هو الشأن بالنسبة للشركات التي تعمل على تقليص حجمها، فإن مسألة الأفراد الذين سوف يستبقون ، والأفراد الذين سيطلب منهم المغادرة تحددها الجدارات التي يمتلكها بعض الموظفين لشغل الوظائف المستقبلية ولا يمتلكها البعض الآخر.

### مراحل تطوير مشاريع تخطيط الاستخلاف المبنية على الجدارة

١ - التعرف على الوظائف الأساسية : عادة ما يتضمن التعرف على تلك الوظائف، سواءً في الهيكل الحالي أو المستقبلي للمنظمة - تحديد إستراتيجيات المؤسسة ، الوظائف الحساسة المستهدفة ذات القيمة المضافة ، الوظائف الأساسية المغذية لهذه الوظائف المستهدفة . ولا تحيد أغلب المؤسسات إلا حياًداً بسيطاً عن المستويات السبعة الموضحة في الشكل (١-٢٠) للعائلات الوظيفية الفنية التخصصية أو المساعدين الوظيفيين أو مديري المشاريع/الفرق . ويكون التقدم الرأسي في عائلة وظيفية كما يلي :

أ - الفرد المساهم : عادة ما يقسم إلى مجموعتين فرعيتين : المعينين الجدد والخبراء المتمرسين .

ب - مشرفو الصف الأول الوظيفي : يدير مجموعة متجانسة من الأفراد المساهمين (مثال : ينتقل من مهندس إلى رئيس مهندسين ، أو من مبرمج إلى قائد فريق تطوير برامج حاسب). بالنسبة لعائلات وظيفة التنفيذيين الفنيين/المختصين ووظيفة المشروعات فإن هذا المستوى قد يكون متخصصاً قيادياً في محل قائد مؤقت للفريق ، فهو يساعد ويكمل أعمال المختصين الآخرين ، ويعمل كمنصاح ومعلم خاص لصغار الموظفين ، ولكنه لا يحظى بتبعية مستمرة.

ج - مديرو الإدارات أو الوظائف أو المشاريع : المديرون الذين يديرون مشرفين أو يرأسون قيادة المتخصصين في العديد من مجموعات العمل.

د - مديرو العديد من الإدارات أو الوظائف : الذين يديرون العديد من مديري الإدارات أو الوظائف أو المشروعات (مثال مدير مصنع أو مدير منطقة أو المدير المالي والإداري).

هـ - مدير عام وحدة أعمال : مثل رئيس المديرين التنفيذيين لمؤسسة صغيرة (دخل سنوى أقل من ١٠ ملايين دولار) ، المدير الوظائفى الأعلى ، مثل نائب رئيس التسويق أو المالية لمؤسسة متوسطة الحجم (١٠-١٠٠ مليون دولار دخل سنوى) أو مدير مشروع ضخم.

و - مدير عام الأقسام : مثل رئيس المديرين التنفيذيين لمؤسسة متوسطة الحجم (دخل ١٠ - ١٠٠ مليون دولار) ، أو المدير الوظيفى الأعلى فى مؤسسة كبرى (دخل أكبر من ١٠٠ مليون دولار) أو مدير مشروع عملاق .

ز - رئيس المديرين التنفيذيين لمنظمة كبيرة معقدة ومتعددة الأقسام.

٢ - تطوير نماذج جدارة للوظائف الحساسة المستهدفة وللوظائف المغنية : عادة ما يشمل هذا تطوير نماذج جدارة لكل وظيفة ، ويتكون النموذج من عدة درجات فى سلم عائلة وظيفية . تحلل مقابلات الأحداث السلوكية التى تعقد مع أربعة متفوقين ومتوسطين اثنين فى كل مستوى : لتحديد الجدارات المطلوبة للأداء المتفوق فى المستوى ، وللتعرف كذلك على كيفية تغير الجدارات أو نموها مع تقدم الموظف على السلم (٤،٣) .

٣ - تقييم المرشحين (وشاغلى الوظائف الحاليين مقارنة بجدارات الوظائف المستهدفة): كما فى برامج الاختيار المبني على الجدارة ، فإن الخطوات المرحلية هى :  
(أ) تحديد طرق التقييم المناسبة اقتصادياً .

(ب) تدريب المقيمين على تقييم المرشحين (والشاعلين) لكل وظيفة مستهدفة ، ومن الممكن أن يتطلب التقييم لتخطيط الاستخلاف قدراً كبيراً من الموارد : لأن كل مستوى أدنى في المنظمة يُنزل إليه لتقييم الأفراد في الوظائف المغذية يزيد من حجم قاعدة التقصى ((متوسط مدى الإشراف) × عدد المستويات). على سبيل المثال ، إذا كان مدى الإشراف سبعة موظفين في وظيفة مغذية لكل وظيفة مستوى أعلى. فإن النزول إلى مستوى أدنى واحد يحتاج إلى سبعة تقييمات في مستويين أى :  $7 \times 7 = 49$  تقييماً، وثلاثة مستويات:  $7 \times 7 \times 7 = 343$  تقييماً.

٤ - اتخاذ قرارات بالنسبة لشاغلي الوظيفة والمرشحين : يُقيم شاغلو الوظيفة على جدارتهم للقيام بأعمالهم واحتمالات الترقى للوظائف الأعلى في المستقبل . وعادة ما يصنف الأفراد على أنهم :

(أ) قابلون للترقى : (١) جاهزون الآن ، أو

(٢) قابلون للتطور (أى من الممكن أن يكونوا جاهزين مستقبلاً إذا طوروا بعض الجدارات المحددة إلى المستوى المطلوب في الوظيفة المستقبلية المرشحين لها).

(ب) غير قابلين للترقى : (١) أكفاء في وظائفهم الحالية، أو

(٢) مؤهلون للنقل الجانبي لوظائف أخرى.

(ج) غير أكفاء : غير أكفاء في وظيفتهم الحالية ، وغير مناسبين لوظائف أخرى في المؤسسة بالصورة التي ستكون عليها مستقبلاً. هؤلاء الأفراد مرشحون للتقاعد المبكر أو الاستغناء.

إذا لم تجد المؤسسة موظفاً واحداً قابلاً للترقى أو للتطور إلى وظيفة حساسة، فإن البديل الوحيد هو توظيف مستخدم جديد يمتلك الجدارات المطلوبة .

٥ - تطوير نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية : غالباً ما يحتاج تخطيط الاستخلاف فى عدد غير قليل من المناصب إلى نظام ألى لمعلومات الموارد البشرية : من أجل متابعة حاجيات جميع الوظائف من الجدارات وجدارات الأفراد الذين يتم تقصيصهم ، وتقييم المزاوجات المحتملة بين الشخص والوظيفة.

٦ - تطوير نظام مسار تطويرى/وظيفى(اختيارى) : يولد تخطيط الاستخلاف الحاجة إلى نظم مبنية على الجدارة للمسارات التطويرية للوظيفة . ما أن يفهم الموظفون متطلبات الجدارة للوظائف الأعلى والفجوات بين جدارتهم وبين الجدارات المطلوبة فى الوظيفة التى يتطلعون إليها - فإنهم يطالبون بالتدريب أو بمهام تطويرية أخرى لسد الفجوة. وعلى نفس الشاكلة ، فإنه ما أن تنتبه المنظمة إلى الجدارات التى تحتاج إليها لتصبح ناجحة ، والفجوات بين هذه الحاجيات وبين إمكانيات الطاقم الموجود أو المتوقع - فإنها تسعى إلى الاختيار أو التطوير لملء هذه الفجوة .

حالة (٥)

قامت إحدى شركات التأمين الإقليمية التى كانت تعاني من حصة تسويقية متقهقرة فى مناخ شديد التغير مالياً - بتطبيق برنامج تخطيط استخلاف مكون من ست نقاط هى :

- ١ - تحديد الاتجاه الإستراتيجى للمؤسسة.
- ٢ - تحديد تبعات إستراتيجية المؤسسة بالنسبة لقادتها.
- ٣ - تقييم الجدارات التى يتمتع بها رئيس المديرين التنفيذيين (وصاحب المؤسسة) أو التى كان يفتقد إليها.
- ٤ - التعرف على أبعاد الجدارات الهامة التى يحتاج إليها الأعضاء الآخرون فى الإدارة العليا من أجل أن تنجح المؤسسة فى إستراتيجياتها.
- ٥ - تقييم مديرى القمة بالمؤسسة مقارنة بهذه الجدارات .
- ٦ - اتخاذ الإجراءات : قرارات الجلب والتطوير والإنهاء.



## قرارات إستراتيجية

كانت إستراتيجية المؤسسة هي النمو وتنويع الأعمال، والتوسع خارج كونها شركة إقليمية خاصة ، وغير فاعلة وذلك بواسطة ما يلي :

\* تطوير منتجات وخدمات جديدة لتحسين الموقف التسويقي .

\* تطوير تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات متشابهة في أجزاء أخرى من الولايات المتحدة وحول العالم ؛ من أجل الحصول على المنتجات والخدمات الجديدة وتبادل بيعها .

## مقتضيات القيادة

يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجيات إلى قادة تنفيذيين يتسمون بما يلي :

\* توجه نحو السوق وانقياد لمتطلباته : أناس يستمعون للعملاء ؛ من أجل التعرف على الحاجيات المستقبلية ، وهم على النقيض من أولئك المركزين على العمليات ومعالجي العطاءات والمطالبات.

\* ابتكار : أناس بمقدورهم تصور منتجات وخدمات جديدة وتطويرها .

\* بناء علاقات : أناس يستطيعون تطوير تحالفات أعمال وإدارتها وتنميتها .

\* توجه نحو الأهداف وانقياد للإنجاز : تنفيذيون عمليون ينصرفون لتطبيق إستراتيجية المؤسسة ، ويرفعون العائد على الاستثمار .

## تقييم رئيس المديرين التنفيذيين

تم تقييم رئيس المديرين التنفيذيين على أنه نمط النظرة الشاملة ، وهو صاحب مهارات عالية في تفكيره الإدراكي ، كما أنه يجيد التخطيط الإستراتيجي ، ولكنه ليس مطيعاً أو متوجهاً للتصرف . لقد أقر رئيس المديرين التنفيذيين بحاجته إلى تنفيذيين من نوى جدارات مكملة لجدارته ، وهؤلاء أشخاص قادرون على ترجمة إستراتيجياته إلى أعمال ملموسة ، وعلى جعل الإستراتيجية تخرج إلى حيز الوجود .

## تعريف الجدارات المطلوبة فى الإدارة العليا

تم تحديد سبع جدارات على أنها هامة لفريق الإدارة العليا ، وهى : الثقة بالنفس والتوجه للإنجاز والابتكار والمبادرة وتوجيه الآخرين والحساسية فى تعاملهم مع الآخرين وقيادة الفريق .

## تقييم التنفيذيين الحاليين

تم تقييم كل الجدارات لدى أعضاء الإدارة العليا ، وتظهر نتائج هذا التقييم على مقياس فى الشكل (٢٠-١) (الأحرف من أ إلى ك كل منها تمثل أحد المديرين التنفيذيين). تم حساب درجة إجمالية لكل مدير تنفيذى كما هو موضح فى الشكل (٢٠-٢) . كانت درجات التنفيذيين (أ)، (ب)، (ج) إيجابية بمقدار (٢٠,٥ إلى ٤) على حين كان لدى (و) إلى (ط) بعض الجدارات ، وكان التنفيذيون من (ز) إلى (ك) موضع شك فى أحسن الحالات . وتبعاً لهذا التحليل فإنه لا يمكن للمؤسسة تطبيق إستراتيجياتها بفريق الإدارة العليا الحالى .

## خطوات تطبيقية

- أسفرت تحليلات تخطيط الاستخلاف عن القرارات التالية :
- الاستثمار فى تطوير التنفيذيين أ ، ب ، ج ، د الذين تم تحديدهم على أنهم أشخاص أساسيون فى فريق الإدارة العليا المستقبلى .
- استبعاد أو استبدال التنفيذيين ك ، ح ، ى ، ز .
- استخدام نموذج الجدارة لجلب واختيار تنفيذيين من الخارج يتمتعون بالجدارات الناقصة.
- تقييم الجدارات الحساسة لدى المديرين فى الوظائف المغذية لمناصب الإدارة العليا، والاستثمار فى تطوير المرشحين للوظائف الإستراتيجية الأكثر أهمية للمؤسسة فى المستقبل: الأبحاث والتطوير ثم التسويق والموارد البشرية.

## الشكل (٢٠-١) درجات التنفيذيين على جدارة المبادرة

## المبادرة

الميل إلى التصرف بأسلوب تابع من الذات ، عن طريق اتخاذ الفعل قبل أن تنحربه الأحداث إلى ذلك ، أو أن تجبره عليه ، وإلى اقتناص الفرص والبحث عن المعلومات العميقة ، والقيام بأكثر من المطلوب بكثير.

(٥)	٥	++
ب (٤.٥)	٤.٥	
جـ (٤)	٤	+
د (٣)	٣.٥	
هـ (٢.٧٥)	٣	موجود
و (٢)	٢.٥	
ز (٢)	٢	صفر / ؟
حـ (١.٧٥) ط (١.٧٥) ي (١.٧٥)	١.٥	
ك (١)	١	-

المفتاح : ++ تتحقق أقصى النتائج عند تطبيق هذه الجدارة

+ يستخدم هذه الجدارة بنجاح في أحوال متعددة

موجود يستخدم المرشح هذه الجدارة ولكن ليس بنجاح دائماً

صفر / ؟ لا يوجد مؤشر على أن المرشح يستخدم هذه الجدارة

- يقاوم استخدام هذه الجدارة

الشكل (٢-٢٠) تقديرات التنفيذيين على المستوى الإجمالي للجدارات

المستوى الإجمالي للجدارات

	٥	++
	٤.٥	+
أ (٤.١٠)	٤	
ب (٣.٧٤)	٣.٥	
ج (٣.٥٤)	٣	موجود
د (٣.٢١)	٢.٥	
هـ (٣.١٩)	٢	صفر/؟
و (٢.٧٦)	١.٥	
ز (٢.٥٢)	١	-
ح (٢.٢٠)		
ط (٢.٠٢)		
ي (١.٧٧)		
ك (١.٧٤)		

المفتاح : ++ تتحقق أقصى النتائج عند تطبيق هذه الجدارة  
 + يستخدم هذه الجدارة بنجاح في أحوال متعددة  
 موجود يستخدم المرشح هذه الجدارة ولكن ليس بنجاح دائماً  
 صفر / ؟ لا يوجد مؤشر على أن المرشح يستخدم هذه الجدارة  
 - يقاوم استخدام هذه الجدارة

## الهوامش

١ - انظر

Mahler, W. R., & Drotter, S. J. (1986). **The succession Planning Handbook for the Chief executive**, Midland Park, NJ: Mahler Publishing.

٢ - هذه المستويات توازي الأطوار السبعة التي يدعى (إليوت جاكس) أنها قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات. يميز (جاكس) بين مستويات درجة التعقيد الذهني والمدى الزمني التي على المديرين في كل مستوى أن يتعاملوا معها. انظر

Jacques, E. (1989). **Requisite Organization**, Arlington, VA: Cason-Hall.

Hofrichter, D., & Myszkowski, G. J. (1989), "Developing Managers who can implement The Strategy: Competency-Based Succession Planning". In H. E. Glass (Ed.), (1989), **Handbook of business strategy: 1898/1990 yearbook**, Boston: Warren, Gorham & Lamont; Hofrichter, D. (1990 April 1). **Comparative Competency analysis And Recommendation on (XYZ) Executive Assessments**, Paper presented at the (1990) Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.

## الفصل الحادى والعشرون

### التطوير والمسار الوظيفى

#### تعريف

تشمل أنشطة التدريب والتطوير المبنية على الجدارة برامج التدريب الرسمية ، والتغذية المرتدة من مراكز التطوير وأدلة موارد التنمية الذاتية ، والتعليمات الذاتية بالحاسب الآلى ، والبرامج الذاتية التفاعلية المدعمة بالفيديو وكذلك المهام الوظيفية ، وعلاقات المرشد ، ومداخلات كل من الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة ، وكذلك ثقافة المنظمة المصممة لزيادة جدارة الأفراد.

#### التدريب والتطوير المبنيان على الجدارة

من الممكن تدريس الجدارات ، وتشير الشواهد المستقاة من العديد من الدراسات أنه من الممكن تعديل جدارات الدوافع الأساسية نفسها مثل : التوجه للإنجاز <sup>(١)</sup> والصفات مثل (التفاؤل المكتسب) <sup>(٢)</sup> وتخفيض نمط التبريرات المحبطة ، والخوف من الفشل <sup>(٣)</sup> ، والمفهوم الذاتى بمعنى أن الخطأ ناجم عن الشخص ، وأنه لم يكن مدفوعاً إلى ارتكابه <sup>(٤)</sup> .

تم تطوير طريقة عامة لتدريس الجدارات تعتمد على أربع نظريات تتعلق بطرق التعليم والتغيير لدى الأشخاص ، وهذه النظريات هي :

(١) التعليم التجريبى للبالغين .

(٢) اكتساب الدافع .

(٣) التعليم الاجتماعى .

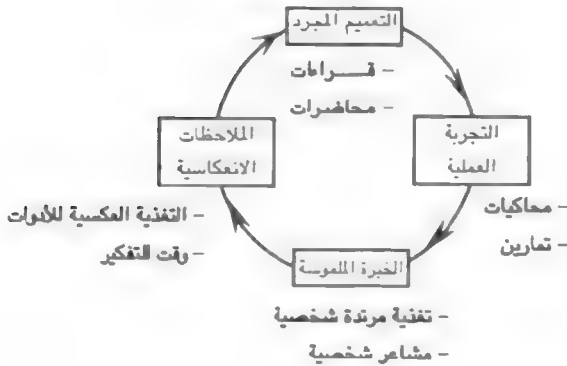
(٤) التغيير الموجه ذاتياً .

## نظرية التعليم التجريبي للبالغين

ترى مداخل التعليم التجريبي <sup>(٥)</sup> أن الكبار يصلون إلى أرقى مستوى لهم عندما يتعرضون للأربع مدخلات الموضحة في الشكل (٢١-١) :

- **التعميم المجرد** : نظرية أو فكرة جديدة أو مجموعة من الإرشادات لفعل شيء ما .
  - **التجربة العملية** : العمل على وضع النظرية أو الفكرة المجردة قيد التجريب .
  - **الخبرة الملموسة** : التغذية المرتدة على تأثير السلوك التجريبي للفرد .
  - **الملاحظة الانعكاسية** : التفكير فيما حدث ، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعديل نظرية الشخص أو فكرته عن كيفية تصرفه في المستقبل .
- وبالرغم من أن الناس عادة ما يفضلون واحداً أو اثنين من مداخل التعليم على غيرها، فإن تعليم الكبار يكون أكثر كفاءة لكل الأشخاص : إذا تابعت المدخلات الأربع إحداها الأخرى، كما هو موضح في الشكل (٢١-١) .

شكل (٢١-١) أنماط تعلم الكبار



على سبيل المثال ، لتدريس جدارة تطوير الآخرين ، باستطاعة المحاضر أن يعطى محاضرة عن كيفية استخدام النمط التوجيهى للمديرين (التعميم المجرد) ، ثم يجعل المتدربين يجربون استخدام /التوجيه/ فى محاكاة بسيطة لمناخ العمل يطلب فيه من شخص ما أن يوجه شخصاً آخر للقيام بشئ ما كأن يبنى برجاً باستخدام القوالب مثلاً (التجربة العملية) . يجرب كل من المدير والعامل تأثير التصرفات الإدارية التى تساعد ، أو تمنع إتمام العمل (الخبرة الملموسة) . بعد المحاكاة يفكر المتعلمون ملياً فيما نجح وما لم ينجح (الملاحظة الانعكاسية) . وفى إمكانية تحسين أدائهم فى الدورة الثانية (التعميم المجرد) . تعضد الدورة التعليمية مفاهيم مجردة تتعلق بكيفية تطوير قدرات شخص آخر لأداء المهمة والمهارات العملية للعلاقة بالآخرين المطلوبة لذلك .

### نظرية (ماك كليلاند) لاكتساب الدافع

حدد (ديفيد ماك كليلاند) فى ورقته الشهيرة "نحو نظرية فى اكتساب الدافع" (٦) اثنى عشر مبدأ يستطيع الناس عن طريقها اكتساب صفات شخصية جوهرية (كامنة) مثل الدوافع والمفاهيم الذاتية أو تغييرها . ومن الممكن تلخيص هذه المبادئ فى خمس مدخلات :

١ - النموذج المفاهيمى : يجب أن يُعطى المتعلمون إطار عمل مجرد وجديد للتفكير فى تصرفاتهم وأسباباً لتصديق هذا النموذج الجديد (نتائج أبحاث ، مراجع محترمة ، الثقة فى المدرب ، علاقات بأهداف يحسنها المتعلم) .

وقد عرّف (ماك كليلاند) الدافع على أنه شبكة مترابطة فيها مسحة عاطفية ، أى نمط للتفكير فيه ارتباط بمشاعر إيجابية . ومن أجل توضيح دافع الإنجاز مثلاً : فإنه يجب عليك أن تُخبر المتعلم بدقة عن أفكار الإنجاز : وأن تربط التفكير فى الأحد عشر عنصراً لأفكار دوافع الإنجاز بنتائج سارة : حيث إن التفكير فى هذه الإحدى عشرة فكرة يرفع من دوافع الإنجاز لدى الشخص تحديداً .

٢ - التقييم الذاتى : يجب أن يتلقى المتعلم إفادة عن مدى ما يمتلكه من هذه الجدارة ،



وعن كيفية مقارنة ذلك مع المستوى الذى سوف يؤمله لبلوغ ما يصبو إليه فى الحياة (مثال النجاح فى الإدارة).

٣ - الممارسة : يجب أن يمارس المتعلمون استخدام الأفكار والتصرفات الجديدة فى أنشطة محاكاة أولاً ، ثم تدريجياً فى أنشطة الحياة الحقيقية . على سبيل المثال إذا كان الهدف تعليم حوافز الإنجاز، فإنه بإمكان المدربين أن يمارسوا كل شيء بداية بإعداد الإفطار ، وربط أحذيتهم ، وقيادة السيارة للعمل ، وإقناع العميل الموالى بالمهمة ، فى حين يفكرون فى إحدى عشرة فكرة إنجاز .

٤ - وضع الأهداف : يجب على المتعلمين أن يضعوا أهدافاً وخطة لاستخدام الجدارة فى أنشطة هامة فى حياتهم. إن وضع هدف عن قصد والحصول على التغذية المرتدة من الذات والآخرين يقوى الأفكار الدافعة ، ويزيد من احتمال تحقيق الهدف .

٥ - الدعامات الاجتماعية : يجب أن يكون للمتعلّم مناخ آمن ومؤيد لكى يتعلم فيه ، ويجرب ، ويمارس الأفكار والتصرفات الجديدة ، وتتم المحافظة على التعلم فى وضع أفضل إذا تسلم المتعلمون بعد التدريب مساعدة وتوجيهاً من أشخاص آخرين نوى قيمة (مثال: رئيس) ، ومن "مجموعة تأييد مرجعية" من المتعلمين الزملاء الذين يمكنهم تأييد وتشجيع أحدهم الآخر لاستخدام الجدارة الجديدة. ونظرياً فإن التدريب يقدم للمتعلّم عضوية فى مجموعة جديدة لها اعتبارها ، تتحدث لغة جديدة مشتركة ، وتتقاسم قيماً جديدة ، وتلتزم باستمرار تعليم أعضائها.

### نظرية التعلم الاجتماعى

تنص نظرية التعلم الاجتماعى <sup>(٧)</sup> على أن الناس يتعلمون مهارات التعامل مع الآخرين من تقليد نور سلوكى، أى ملاحظة أناس آخرين يظهرون أو يجسدون تصرفاً ناجحاً فى موقف ما وتقليدهم. تعرض طرق تقليد السلوك على المتعلمين أمثلة عديدة حية أو أفلاماً أو أشرطة فيديو لشخص مثل المتعلم يؤدى الجدارات المعينة فى أحوال طبيعية. يتشجع المدربون لتقليد أو تمثيل نور النموذج. مثلاً، يقولون نفس الكلمات

بنفس النبرات التى استخدمها الممثل الذى يلعب دور مدير يعقد جلسة تقييم الأداء. ومن الممكن أن تُعرض أشرطة لمُحدثين عظماء على المديرين الذين يتدربون على أساليب الخطابة (مثال خطاب (ونستون تشرشل) إلى الشعب الإنجليزى خلال الحرب العالمية الثانية ، أو كلمة (مارتن لوتر كنج) لادى حلم ، أو خطاب التنصيب لـ (جون ف. كندى) . يحاول المتعلمون بعدها أن يقدموا خطاباً يعبرون فيه عن رؤيتهم ، ويكون من ابتكارهم وعلى نفس النمط (مقلدين أو حتى مبالغين فى لعب دور (تشرشل ، كنج ، أو كندى) . والمبالغة تساعد على كسر الموانع فى التدريب على السلوك الجديد : يعود المتعلمون إلى لعب أدوارهم العادية فى أعمالهم. أظهرت العديد من الدراسات أن التقليد السلوكى تمرين فعال فى تعليم مهارات التعامل مع الآخرين التى يصعب التعبير عنها<sup>(٨)</sup> .

### نظرية التغير الموجه ذاتياً

تنص أبحاث التغير الموجه ذاتياً على أن الكبار يغيرون تصرفاتهم عند توفر ثلاثة شروط :

- عدم الرضا بالوضع الحالى (الفعلى) .
- الوضوح حيال وضع مطلوب (مثالى أو هدف) .
- الوضوح بشأن ما يجب القيام به للانتقال من "الفعلى" إلى "المثالى" (خطوات عملية) :

فعلى ← → مثالى

فجوة

طاقة التغير واتجاهه

لا يتغير الناس إلا إذا شعروا أن من صالحهم أن يتغيروا ، فلا يمكن أن يتغير الكبار إلا من خلال عملية تؤدي بهم إلى أن يشعروا شخصياً بعدم الرضا عن جدارتهم الحالية ، وأن يكونوا على بينة من أهداف الجدارة التى يرسمونها لأنفسهم وعلى بينة وثقة من طريقة استخدام الجدارات الجديدة. يجب أن يشعر المتعلمون بالفجوة أو الفرق بين مستوى جدارتهم الحالى والمستوى المرغوب : تلك هى الفجوة التى تمتد بالطاقة وتحدد اتجاه التغير.

النتيجة الطبيعية لنظرية التغيير ذاتى التوجيه هى أن الناس لا يمكن أن يتغيروا رغم إرادتهم ، وقد انتقدت المحاولات السابقة لتعليم نوافع الإنجاز للتعجيل بالتطوير الاقتصادى فى البلدان النامية فى العالم الثالث من باب أنها "غسيل مخ". لقد شعر النقاد أنه ليس من حق علماء النفس أن "يعبثوا بعقول الناس" عن طريق تعليم المزارعين التقليديين طرق التفكير الإنجازى . (فى اصطلاح اللغة الفكرية لتلك الحقبة فإن : "نوافع الإنجاز" كانت مساوية لـ "الرأسمالية الوحشية") . لقد تم التأكيد لهؤلاء النقاد أن نوافع الشخص لن تتغير إلا إذا رأى أنه من مصلحته الشخصية أن يتغير. غسيل المخ لا يصلح : يجب أن تكون لدى متعلمى الجدارات الرغبة ، وأن يعملوا بجد لتطوير مهارات جديدة .

هذه النظريات الأربع تقود إلى إستراتيجية عامة من ست مراحل لتصميم تجارب تعليمية للجدارة هى : الإقرار ، التفهم ، التقييم الذاتى ، ممارسة المهارات ، التطبيق فى العمل ، والمتابعة المدعومة :

١ - الإقرار : الغرض من الخطوة الأولى هو جعل المتعلمين يُقنعون أنفسهم أن الجدارات التى سندرس موجودة ومهمة : لكى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بشكل جيد .

وهناك طريقتان لقيادة المتعلمين إلى هذا الاعتراف ، وهما حالات المقارنة والتضاد "والمحاكيات الصعبة" . تقدم الأولى وهى المقارنة والتضاد للمتعلمين وقائع حرجة من صاحب أداء متفوق وصاحب أداء متوسط فى وظيفة المتعلم ، ثم يُسأل المتعلم : ما هى الفوارق بين هذين الفردين؟ من منهم النجم المتفوق ومن صاحب الأداء المتوسط ولماذا؟ ما الذى يفعله النجم المتفوق ولا يفعله صاحب الأداء المتوسط؟ ويطلب من المتعلمين بصورة أساسية أن يقوموا بتحليل موضوعات كما هو موضح فى الفصل الثانى عشر . فعلى سبيل المثال يلاحظ المتعلمون أن المرأة الناجحة تفكر فى تحسين أدائها ، وتتخذ العديد من الخطوات الإضافية عندما تواجه عراقيل . وهكذا يستدلون ويشبتون لأنفسهم أهمية نوافع الإنجاز والمبادرة .

والطريقة الثانية للحث على الاعتراف هى إشراك المتعلمين فى محاكاة صعبة ،

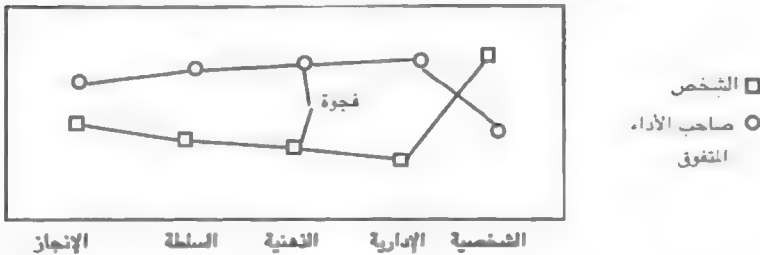
ويجب أن تكون المحاكاة حالة أو مشكلة تبدو حقيقية للمشاركين ، وتحتوى على ما يكفى من التحدى حيث لا يتمكنون معه من حلها بسهولة . ردة الفعل المرتقبة من المتعلم كالاتى : نعم ، هذه هى نوعية الأوضاع التى أواجهها فى عملى ، بيد أنى لا أعرف كيف أواجهها بنجاح... (ومن هنا ) فإن ثمة ما يمكن أن أتعلمه .

لقد تم تصميم حالات المقارنة والتضاد ومحاكيات الاعتراف لإضفاء المصادقية على الجدارات وخلق فجوة بين الفعل والمثالى من شأنها تحفيز المتعلمين إلى التعلم .

٢ - التفهم : تشرح الخطوة الثانية مفهوم الجدارة الجديدة ويتم بالتحديد تلقين تلك الجدارة للمتعلمين ، وكذلك تلقين كيفية القيام بها . تُقدّم القراءات والمحاضرات النموذج المفاهيمى للجدارة ، على سبيل المثال ، الأحد عشر عنصراً لأفكار دوافع الإنجاز ، أو المؤشرات السلوكية وطرق الإقناع المباشر . وتقدم التوضيحات الحية أو المسجلة على الفيديو مثلاً نموذجياً لاستخدام الجدارة فى حالة عملية.

٣ - التقييم الذاتى : تعطى الخطوة الثالثة المتعلمين تغذية مرتدة عن مستواهم الشخصى من الجدارة مقارنة بالمستويات التى تنبئ عن أداء متفوق ، وعادة ما يُستخدم رسم مثل المئين فى الشكل (٢-٢١) لتوضيح الفجوات بين الجدارة الفعلية للمتعلم والجدارة المثالية كما أظهرها نؤو الأداء المتفوق فى الوظيفة. يتعرف المتعلمون بأنفسهم على أكبر قصور يعانون منه وعلى الجدارات التى لديهم أكبر طاقة ورغبة فى تعلمها.

الشكل (٢-٢١) فجوات التغذية المرتدة للشخص-الجدارات



٤ - ممارسة المهارات/التغذية المرتدة : فى الخطوة الرابعة ، يمارس المتعلمون سلوكيات الجدارة فى محاكيات واقعية ، ويقارنون أداؤهم بالمستوى القياسى للأداء المتفوق ، ويحصلون على تغذية مرتدة توجيهية عن كيفية التحسن. يكرر المتعلمون الممارسة/التغذية المرتدة بقدر ما يحتاجون للوصول إلى المقياس المتفوق .

٥ -/التطبيق فى العمل فى الخطوة الخامسة يضع المتعلمون أهدافاً ، ويطورون خطط تطبيق محددة لكيفية استخدام سلوكيات الجدارة الجديدة فى أعمالهم . أظهرت الأبحاث أن وضع الأهداف يزيد من احتمال تحقيق الأهداف من حوالى (٥ أو ٢٠٪) إلى (٦٠ أو ٧٠٪)<sup>(٩)</sup> ، ويؤدى وضع الأهداف إلى زيادة متوسطة فى الإنتاجية قدرها (١٩٪)<sup>(١٠)</sup> . والأهداف الناجعة تحتوى على تحدّ ، وتكون محددة وقابلة للقياس ، ولكن بقدر متوسط من المخاطرة ، كما تكون محكومة بمراحل زمنية . قد يتوقع المتعلمون أيضاً الموارد والعوائق التى قد تساعدهم أو تعيقهم فى تحقيق الهدف . يؤدى هذا التخطيط للعودة إلى مساعدة الأفراد على تخطى العقبات الأولية عند العودة لممارسة العمل بعد التعلم .

٦ - المتابعة المدعومة : تشمل أنشطة المتابعة المدعومة ما يلى :

- إشراك المشرفين فى أهداف الجدارة وخططها ، والاتفاق معهم على المساعدة بالتغذية المرتدة والتوجيه فى استخدام السلوك الجديد.
- مكافأة التجارب الأولية فى استخدام السلوك الجديد.
- عقد اجتماعات متجددة لمتابعة التقدم نحو الهدف ويتبادل أثناءها المتعلمون الإفادة عن تقدمهم فى تحقيق أهدافهم ، ويشركون بعضهم البعض ما نجح فى التطبيق وما لم ينجح ، ويحصلون على أفكار إضافية من المديرين ويقدمون الدعم والتشجيع لبعضهم البعض .
- إنشاء مجموعة تأييد مرجعية من الأفراد الذين تدربوا على الجدارة وهو تكتل خرج من الأفراد فى كل مجموعة عمل يتحدثون نفس اللغة ويشجع بعضهم البعض.

## قياس الجدارات واعتمادها

لاحظ (جون رافن) <sup>(١١)</sup> أن تلقين الجدارات قد تأخر نتيجة لصعوبة قياس الجدارات المتعلمة واعتمادها. لقد استخدمت ثلاثة معايير لقياس الجدارات واعتمادها فى برامج تدريب إدارى مبنية على الجدارات تم إعدادها لجمعية الإدارة الأمريكية. وهذه المعايير هى : الأداء فى اختبار عملى ، وإظهار الجدارة فى إحدى محاكيات مراكز التقييم ، وتوثيق الأداء فى العمل.

على سبيل المثال ، تم التصديق على نجاح متعلم فى دوافع الإنجاز بعد أن :

- ١ - يكون قد كتب خطة عمل تشمل الأحد عشر عنصراً لدوافع الإنجاز .
  - ٢ - يكون قد لوحظ وهو يعمل على تحسين الإنتاجية والجودة ، أو وجد أنه يبتكر أو يتفوق على أداء فريق منافس فى محاكاة لظروف العمل .
  - ٣ - يتم توثيق بيعه لمنتج جديد أو إنشاؤه وبيعه لمنتج أو عملية أو إجراء أدى إلى زيادة الدخل أو الكفاءة أو الجودة أو الإنتاجية فى منظمته.
- من الممكن أن تشمل برامج التدريب المبنية على الجدارة "مشاريع تعليمية أساسية" يقوم فيها المتعلم بوضع أهداف تلزمه بإظهار استخدام واحدة أو أكثر من الجدارات، أو بأداء عمله بصورة أفضل، أو تحسين النتائج العملية لمؤسسته ، ولا يتم التصديق على إنهاء المتعلم للتدريب أو التأشير على كل الجدارات حتى يقدم نتيجة المشروع القائم به.

## فوائد التدريب المبنى على الجدارة

تسمح التحليلات البعدية لدراسات تقييم التدريب الإدارى بتقدير التغيير السلوكى والقيمة المضافة التى باستطاعة هذا التدريب المبنى على الجدارة أن يقدمها. أثبت (بورك وادى) <sup>(١٢)</sup> أنه بإمكان تدريب تقليد السلوكيات أن يغير التصرفات بمقدار ( ٠.٧٨ ) من الانحراف المعيارى ، وأن يحرك المنحنى الجرسى الشكل الذى يمثل نتائج المسؤوليات الأساسية بمقدار ( ٠.٦٤ - ٠.٦٧ ) من الانحراف المعيارى كما هو

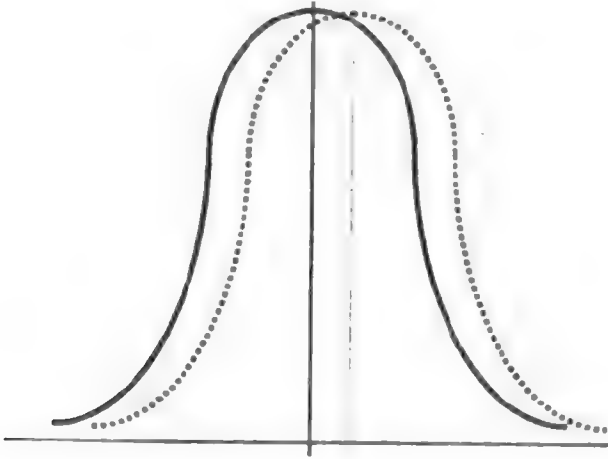
موضح في الشكل (٣-٢١) . فإذا كان انحراف معياري واحد يمثل (٤٨٪) أداءً أعلى في الوظائف المعقدة كما هو مشروح في الفصل الثاني ، فإن باستطاعة التدريب أن يؤدي إلى زيادة ملموسة في الإنتاجية قدرها (٠,٦٤ - ٠,٦٧) (٤٨٪)  $(= ٢٩٪ - ٣٢٪)$ . ويتحقق العائد الأعلى بالتدريب على إدارة الأداء والتدريب الإداري بصفة عامة. وتشير هذه النتائج مثلما هو الشأن بالنسبة للأدبيات المتعلقة بتدخلات وضع الأهداف - إلى أن التدريب المبني على الجدارة أكثر كفاءة عندما يشمل وضع أهداف لتحسين الأداء الأساسي .

### أمور منظماتية

تعتبر الأمور الآتية مؤشرات على الحاجة إلى تدريب مبني على الجدارة :

- إحساس واضح بالحاجة إلى الرفع من الأداء: نتائج البيع لدى مندوبي مبيعات المنافسين أفضل من نتائج مندوبينا. علينا أن نمددهم بمهارات بيع أفضل حتى نجعلهم يرفعون من مبيعاتهم.

الشكل (٣-٢١) القيمة المضافة بواسطة التدريب المبني على الجدارة



يمكن للتدريب أن يحرك المنحنى بمقدار (٠,٦) انحراف معياري ، أي بمقدار (٠,٦ × ٤٠٪) من الراتب = (٢٤٪) من الراتب .

• الرغبة فى تقليص زمن منحني التعلم من وقت دخول الوظيفة حتى الوصول إلى الإنتاجية الكاملة : "مستخدمونا الجدد يستغرقون وقتاً طويلاً لتسجيل سرعة البيع الاعتيادية" .

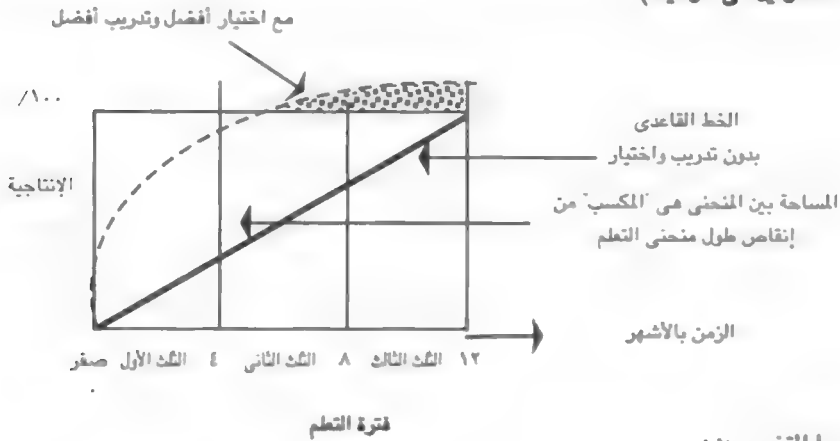
يبين الشكل (٤-٢١) منحني تعلم تقليدى لوظيفة فنية/تخصصية. بدون تدريب رسمى ( والمقصود بذلك التدريب على رأس العمل فقط الذى هو شرط التحكم). يحتاج المتخصصون من حديثي التوظيف إلى متوسط سنة واحدة : ليصبحوا منتجين كاملين (مع تعريف ال (١٠٠٪ إنتاجية) على أنها الأداء المتوسط للموظف ذى الخبرة). ويكون متوسط إنتاجية المستخدمين الجدد (٥٠٪) خلال فترة منحني تعلمهم<sup>(١٣)</sup> .

#### الشكل (٤-٢١) منحني التعلم الخاص بالتطوير المهني

الأهداف :

١ - الوصول إلى الحد الأدنى لوقت منحني التعلم للوصول إلى نتيجة (١٠٠٪) إنتاجية (الإنتاجية المتوسطة لدى لأفراد نوى الخبرة فى الوظيفة) و/أو

٢ - زيادة الإنتاجية فوق مستوى (١٠٠٪) الذى يمثل الخط القاعدى الحالى : مستوى أداء الأفراد المتفوقين فى الوظيفة)



متوسط المتخصصين :

- (١٢) شهراً ليصبحوا منتجين كاملين (١٠٠٪) .

- (٥٠٪) إنتاجية فى مامهم الأول .



يمكن القول إنه لا يوجد إلا سببان للقيام بالتدريب : إيصال الأفراد إلى الـ (١٠٠٪ إنتاجية) فى وقت أسرع ، أو دفعهم إلى بلوغ سرعة أعلى (رفع الإنتاجية إلى مستوى يفوق متوسط الأداء الحالى) .

بإمكان التدريب المبني على الجدارة الذى يصمم لتعليم المستخدمين الجدد الخوارزميات التى يستخدمها ذوو الأداء المتفوق لتأدية الوظيفة بصورة أفضل والجدارات الكامنة خلف الأداء المتفوق - أن يقلص أزمنة منحى التعلم بمقدار الثلث إلى النصف ويؤدى إلى متوسط أداء أعلى ، وحيث إن التدريب المبني على الجدارة يدرس قالب الأداء المتفوق : فإن أداء المتدربين يمكن أن يرتفع بصورة ملموسة <sup>(١٤)</sup> . انظر شكل (٣-٢١) .

\* الحاجة إلى نشر وتعليم أو مكافأة المهارات المطلوبة لوضع رؤية جديدة للمنظمة أو إستراتيجيتها وفلسفتها موضع التنفيذ مثل إدارة الجودة الشاملة.

\* الحاجة إلى تزويد الموظفين بالتغذية المرتدة التى يحتاجون إليها للوصول إلى قرارات التطوير أو المسار الوظيفى . على سبيل المثال : التغذية المرتدة التى تقارن الجدارات التى غالباً ما تحتاج إليها وظائف المستقبل مع مستوى جدارات الفرد الحالية بإمكانها أن تحفز الموظف إلى التعرف على حاجيات التطوير الشخصى .

### خطوات تطوير برنامج تدريبي مبني على الجدارة

١ - تطوير نموذج الجدارة : يجب أن يُحدد مثل هذا النموذج الجدارات المطلوبة للأداء المتفوق فى الوظيفة الحالية أو المستقبلية .

٢ - تحديد الجدارات التى يعتبر التدريب عليها أكثر فعالية اقتصادياً من الاختيار على أساسها: من الممكن التدريب على الجدارات الأساسية والصفات مثل التوجه للإنجاز والمبادرة ، ولكنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم توظيف شخص لديه فعلاً هذه الجدارات بدلاً من محاولة زرع دوافع الإنجاز لدى شخص لا يمتلكها . القاعدة تقول إن الاختيار مقدّم على التدريب (أو بعبارة أخرى: يمكنك أن تعلم الذئب الرومى تسلق الشجرة ، ولكنه من الأفضل أن توظف سنجاباً) .

٣ - اختيار أكثر البدائل التطويرية فعالية اقتصادياً : تشمل بدائل تطوير الجدارة التدريب الرسمي المبني على الجدارة ، والتغذية المرتدة لمراكز التطوير وتوجيهات موارد التطوير الذاتي ، والتعليمات الذاتية التفاعلية على أساس من الحاسب والفيديو والمهام الوظيفية ، وعلاقة المرشد ومداخلات الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة وثقافتها المصممة للرفع من جدارة الأفراد .

\* البرامج التدريبية المبنية على الجدارة : تصمم البرامج التدريبية الرسمية المبنية على الجدارة ، وتُقدم على هيئة دورات تدريبية لمدة يوم واحد إلى أسبوعين ، وينفذها مدرب قائم وتستخدم فيها كل مداخل تعليم الكبار : القراءات والمحاضرات ، والعروض الحية أو عروض الفيديو ، والتغذية المرتدة الموجهة ، والأدوار التمثيلية والمحاكيات، وتمارين التقييم الذاتي الفكرية .

\* مراكز التطوير : مراكز التطوير عبارة عن مراكز تقييم تستغرق من يوم إلى أسبوعين يتلقى فيها المشاركون اختبارات ويراقبون في تمارين متعددة (مثل العروض والمناقشات الجماعية بون قائد ، والأدوار التمثيلية ومحاكيات الأعمال التنافسية، أو محاكيات التفاوض) ، ثم يُعطوا التغذية المرتدة على الجدارات التي أظهروها .

ووجهة الاختلاف بين مراكز التطوير ومراكز التقييم هو أن مراكز التطوير تهدف إلى تطوير المشاركين عوضاً عن تزويد المنظمة ببيانات تستخدم في اتخاذ قرارات الاستخدام والتعيين أو الترقية. ومراكز التطوير مبنية على فرضية أن التقييم الذاتي وحده كافٍ لتحفيز من يستقبل التغذية المرتدة إلى تطوير الجدارات التي يشعر بنقصها لديه.

\* تعليمات موارد التنمية الذاتية : تتمثل تعليمات موارد التنمية الذاتية فيما يلي :  
اقرأ هذه الكتب ، تابع هذه البرامج الدراسية ، اشترك في هذه الأنشطة ، ابحث عن هذه المهام ، قم بهذا الدوران الوظيفي التطويري في تلك الوظيفة ، اعمل لفائدة هذا المرشد . وتعتبر هذه التوجيهات بمثابة وصفات لتطوير جدارات معينة ، وعادة ما تطور هذه التعليمات خصيصاً كمرجع لعروض التدريب الصادرة عن المنظمة : أو فرص

المسار الوظيفي أو البرامج المتاحة فى الجامعات المحلية . يوضح الفصل الثالث والعشرون كيفية إدخال دليل الموارد وبرمجته فى الحاسوب ؛ ليولد نصائح تطويرية تتعلق بالفجوات فى المزاوجة بين كفاءات الفرد والوظيفة .

\* الحاسب الآلى والتدريب التفاعلى المدعوم بالفيديو : باستطاعة نظم التعليم التفاعلية الذاتية المدعومة بالحاسب الآلى وبالفيديو أن تعلم حتى جدارات التعامل مع الآخرين باستخدام أساليب القدوة السلوكية <sup>(١٥)</sup> . تتبع هذه النظم مدخل التعرف والفهم والنقصى الذاتى ، وممارسة التغذية المرتدة والمهارة ودعم المتابعة . على سبيل المثال : يستخدم نظام تفاعلى مدعوم بالفيديو لتعليم مهارات عروض المبيعات ، ويتكون من شاشة حاسب آلى تعرض حالات وألة تصوير تليفزيونية تُسجل استجابات المتعلم .

يقدم النظام المدخلات الآتية :

- التعرف : يُعرض على المتعلم (مندوب مبيعات مبتدئ) شريط فيديو يلخص مشهد عميل صعب يسأل: "فقط قل لى ما هى مؤهلاتك؟" وعدد من الأسئلة الصعبة الأخرى عن مؤسسة المندوب والمنتج، والإجراءات المساعدة ، وما شابه ذلك. تسجل آلة التصوير الاستجابة المتعثرة لرجل المبيعات المبتدئ.

- الفهم : يُعرض على المتعلم مندوب مبيعات مُدرب وهو يرد على جميع الأسئلة الصعبة للعميل . يوضح الدرس بالتحديد الكلام الذى يجب أن يقوله وتعليل ذلك الكلام، إنه نموذج مفاهيمى لكيفية تناول عرض المبيعات بما فى ذلك النص : "إذا قال العميل (س) عليك أن تقول (ص) " .

يتم تلقين المتعلم بعد ذلك بضع ترميز لتقييم ردود الفعل إزاء جدارات مهارات العرض من فيلم فيديو . يشاهد المتعلم عرضاً ثم يُدخل إلى الحاسب الآلى درجة الجدارة التى أسندوها إلى العرض ، ثم يحصل على تغذية مرتدة مباشرة بخصوص التقييم أو الدرجة . يكمل الحاسب الآلى تمارين تقييم الجدارة وممارسة التغذية المرتدة للمهارة حتى يتمكن المتعلم من تقييم العرض بدقة. تؤدى هذه العملية إلى تقوية مستوى امتلاك المتعلم للمؤشرات السلوكية التى تُعرف الجدارة .

- **التقييم الذاتى :** يُعرض على المتعلم زبون صعب آخر، ويتم تسجيل عرض المبيعات الذى يقدمه المتعلم وإجاباته عن الأسئلة ، ثم يقيم المتعلم عرضه من وجهة جدارات عروض المبيعات ، أى أنه ينقد أدائه ويحصل على تغذية مرتدة متعلقة به. يتتبع الحاسب الآلى تقدم المتعلم ويعرض عليه حالات أكثر صعوبة كلما ازدادت جدارته .

- **الممارسة/التغذية المرتدة للمهارة :** يكرر المتعلم تمارين الممارسة/التغذية المرتدة للمهارة حتى يقيم أدائه على أنه مطابق لمواصفات أداء عرض مبيعات مكتمل الجدارة. ثم يأخذ المتعلم الشريط إلى مشرف البرنامج أو مديره : لكى يصدق على جدارته فى المهمة المحاكاتية .

- **التطبيق العملى :** يجرب المتعلم استخدام الجدارات المتعلمة فى مبيعات مشتركة مع مشرف البرنامج أو مديره ، ويصدق المشرف أو المدير على الجدارات التى أظهرها المتعلم فى حالة عملية .

- **دعم المتابعة :** من الممكن أن يعود المتعلم إلى نظام التعلم بالحاسب الآلى فى أى وقت لصقل المهارات ، ومن الممكن وضع نسخة نظام مساعدة من البرنامج على الحاسب الشخصى للمتدرب لإعطائه أمثلة عن كيفية التعامل مع حالات خاصة يقتدى بها. على سبيل المثال ، يستطيع المدير الذى يساوره الشك فى كيفية عقد جلسة مواجهة مع موظف يشتبه فى أنه يعانى من مشكلة المخدرات - أن يعود إلى جهاز الحاسب الشخصى ويرى مشهداً تمثيلاً (مع النص) لمدير يواجه موظفاً يفرط فى تعاطي المخدرات .

وتعتبر نظم التعليم التفاعلية بالحاسب الآلى والفيديو مكلفة (١٥٠,٠٠٠ دولار إلى مليون دولار) ولكن من الممكن تبرير تكلفتها عندما تكون هناك حاجة لتدريب عدد كبير من الموظفين ، وعندما تكون المادة التدريبية موحدة لجميع المتدربين .

\* مهام وظيفية تطويرية : من الممكن أن يكلف المتعلمون بمهام وظيفية مصممة لمساعدتهم على تطوير جدارات معينة . على سبيل المثال، فى مؤسسة بترول ضخمة، أثبت نموذج جدارة أن المهندسين المتفوقين لم يكونوا مهندسين جيدين فحسب ، ولكنهم

كانوا أيضاً مقدّمى عروض جيدين ، باستطاعتهم ببساطة أن ينفضوا الأوحال من أحذيتهم فى سومطرة ، وأن يركبوا الطائرة ، ويقوموا بنصف دورة حول العالم وصولاً إلى المركز الرئيسى للمؤسسة فى نيويورك . وهناك يقدمون عرضاً ماهراً يكفى لإقناع غرفة مليئة بالتنفيذيين الماليين بتقديم ( ٢٠٠ ) مليون دولار إضافية لتطوير حقل بترول جديد .

لتطوير المهندسين الجدد الأكفاء فنياً والذين تعوزهم مهارات تقديم العروض : عرضت المؤسسة مهام وظيفية كمدرّب أو متحدث باسم طاقم موظفى العلاقات العامة ، وتبينت أن عاماً أو عامين من إعطاء عروض تدريبية يومية أو نشرات للصحف - يكفيان لصقل ألسنة أكثر المهندسين عجزاً عن الإفصاح .

تضع المسارات الوظيفية التطويرية الموظف فى سلسلة من الوظائف التطويرية بالتتابع لإعطائه خبرة التعامل خارج حدود بلاده والخبرة التى يحتاج إليها المساعدون فى المركز الرئيسى للمنظمة ، ثم خبرة المديرين الممارسين فى مصنع إنتاجى .

\* *المشرفون المربون (القذوة) :* من الممكن تكليف المتعلمين بالعمل تحت الإشراف المباشر لمدير أعلى معروف على نطاق واسع بامتلاكه لجدارة ما يحتاج المتعلم إلى تطويرها . على سبيل المثال ، إذا كان شخص ما يفتقد إلى الوعى بالمؤسسة أو إلى استخدام إستراتيجيات التأثير ، فإنه من الممكن تكليفه بالعمل لفائدة شخص معروف بأنه "حيوان سياسى" . والتوقع المعلن هو أن هذا الشخص الذى تلمذ الناس على يديه فى ميدان سياسة المؤسسة سوف يوجه المتعلم فى الحساسية والمناورة السياسية ، وقد تُغير المؤسسة التنفيذيين التواقين الذين يفتقرون إلى المهارات السياسية إلى حملة رئاسية وطنية يقوم بها رجل سياسة لمدة عام لاكتساب المهارات السياسية ، وإنشاء الاتصالات وبناء العلاقات مع الشخصيات المؤثرة .

\* *أنشطة التطوير الخارجى :* يمكن تشجيع المتعلمين على تطوير جدارات فى وظائف تطوعية أو حتى وظائف ثانوية خارجة عن نطاق العمل . أظهرت الأبحاث أن الموظفين الفنيين والعلميين قد تعلموا مراراً وتكراراً الجدارات الإدارية فى أدوار قيادية خارج العمل مثل : توجيه فريق رياضى للأطفال ، أو إدارة جلسات الخلافات الزوجية فى إطار كنائسهم<sup>(١٦)</sup> .

\* مداخلات الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة وثقافتها : من الممكن تصميم مداخلات الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة وثقافتها للرفع من جدارة الموظفين . يظهر ذلك - على سبيل المثال - فى برامج<sup>(١٧)</sup> مصممة لزيادة دوافع الإنجاز والابتكار وعقلية الأعمال فى مؤسسات ذات وزن .

- الهيكل : تكوين فريق استقلالى صغير للأعمال الجديدة فى شكل حضانات أو صوبات منفصلة عن أعمال المؤسسة التقليدية وممارساتها الإدارية ، ولكنه يتمتع مع ذلك بدعم خبراء من وظائف التسويق والمالية والإنتاج .

- العملية : والمقصود بذلك برامج محددة تشجع الموظفين نوى الأفكار الجيدة على تقديمها إلى مجموعة أعمال مالية داخلية تتولى التعرف على الأفكار والأفراد : بهدف تطويرهم فى وقت لاحق ، ثم تدرب وتساند أصحاب الأعمال الحرة وفرق الأعمال الجديدة بداية من مرحلة تطوير المنتج إلى مرحلة طرحه فى السوق .

- المناخ والثقافة : يعطى مناخ المؤسسة الذى يقدر الأفكار الجديدة ، ويدعم اتخاذ المخاطر المحسوبة - الموظفين مسئوليات واضحة وكافية ، ويكافئ جهود الأعمال الحرة وهى كل العناصر التى أثبت (ليتيون وسترنجر)<sup>(١٨)</sup> أنها تستحث دوافع الإنجاز لدى الموظفين .

تنسق أقوى برامج التطوير المبنية على الجدارة بين كل هذه الخيارات التدريبية والتوجيهية فى نظم تداخلات تتكامل فيها كل المداخل وتعضد بعضها بعضاً .

٤ - تطوير طرق التقييم والمادة التدريبية (حيث ينطبق ذلك): تُطوّر أدوات تقييم مراكز التطوير و المواد التدريبية و مواد التطوير الذاتى باستخدام طرق تدريس الجدارات التى استعرضناها آنفاً .

٥ - تدريب المدربين (حيث ينطبق ذلك) : إذا كانت النية متجهة نحو استخدام المدربين القائمين لتقديم تدريب مبنى على الجدارة ، فإنه يتم تعليم هؤلاء المدربين محتوى الجدارة ومهارات عملية تطوير الجدارة ، ويعتبر تدريب المدربين فى نفسه عملية

تطوير ذاتي للجدارة: يتم تحضير المدربين باستخدام نموذج جدارة مبنى على سلوكيات مُعلّمين متفوقين للكبار<sup>(١٩)</sup>.

#### ٦ - تدريب المتعلمين .

٧ - تقييم نتائج التدريب : يجب أن يشمل تقييم برامج التدريب المبنية على الجدارة تقييم التغيير السلوكي على رأس العمل والنتائج الملموسة (زيادة في الدخل) أو الإنتاجية ، أو الجودة أو مقاييس خدمة العملاء أو الانخفاض في معدلات الترك أو الشكاوى أو مشاكل الأفراد الأخرى) كلما أمكن ذلك . تشير دراسات التقييم إلى أن (٦٠٪ إلى ٧٠٪) من برامج التدريب المبنية على الجدارة تظهر نسباً إيجابية للتكلفة مقابل العوائد وعانداً على الاستثمار إذا أحسن تصميمها وتنفيذها<sup>(٢٠)</sup>.

#### حالات :

##### تدريب دوافع الإنجاز للأعمال الصغيرة

تقدم دراسات التدريب على دوافع الإنجاز لأصحاب الأعمال الحرة في الأعمال الصغيرة أفضل الشواهد على أنه من الممكن تلقين الجدارات ، وعلى أن التدريب المبني على الجدارة يولد عائدًا مغرياً على الاستثمار.

على سبيل المثال ، حضر أصحاب الأعمال الحرة من الأقليات في عشر مدن في الولايات المتحدة برنامجاً مدته ثمانية أيام عن دوافع الإنجاز<sup>(٢١)</sup> : استهل بدورة دامت خمسة أيام ، وتبعَ تاجتماع متابعة التقدم نحو الهدف بعد التدريب الأساسي بثلاثة أشهر، فستة أشهر، فتسعة أشهر.

في الدورة الأساسية التي دامت خمسة أيام، تم تدريس العناصر التي تتكون منها فكرة دوافع الإنجاز وهي كالآتي :

\* الاهتمام بتحسين الأداء وزيادة الفعالية .

\* مقارنة النتائج المحققة مقابل مقياس داخلي للتفوق .

\* الابتكار .

\* تطوير خطط طويلة المدى .

\* الإقرار بالحاجة الضرورية لتحقيق الهدف .

\* تقدير احتمالات النجاح والفشل .

\* توقع العوائق الشخصية والخارجية .

\* المبادرة (الميل إلى التصرف) .

\* استخدام المساعدة .

استخدمت حالات دراسية لأصحاب الأعمال الحرة الناجحين وغير الناجحين لتوضيح السبل التى أدت إلى سلوكيات أصحاب الأعمال الحرة هذه انطلاقاً من تلك الأفكار. وتظهر هذه السلوكيات فيما يلى :

\* وضع أهداف متحديّة ذات مخاطر معتدلة .

\* استكشاف الفرص .

\* اتخاذ مخاطر محسوبة .

\* تحمل المسؤولية الشخصية لتنفيذ المهمة .

\* البحث عن التغذية المرتدة من الخبراء واستخدامها لتحسين الأداء .

مارس المتعلمون هذه السلوكيات فى محاكيات واقعية للأعمال، وتلقوا تغذية مرتدة بخصوص التعبير عن الجدارة والجودة والنتائج الاقتصادية أى المبيعات والأرباح . فى نهاية البرنامج قام المشاركون بوضع أهداف وإعداد خطط عمل لتحسين أعمالهم .

فى اجتماعات متابعة تحقيق الأهداف التى دام كل منها يوماً واحداً : قدم المدربون عرضاً لمسيرتهم مقارنة بالأهداف التى وضعت فى دورة الأيام الخمسة ، وناقشوا نجاحاتهم ومواطن فشلهم ، وحصلوا على مساعدة ودعم من الحاضر والزلاء المشاركين . كانت اجتماعات المراجعة تلك مصممة لإنشاء مجموعة مرجعية يمكنها أن تؤكد دروس دورة الأيام الخمسة .



يوضح الجدول (٢١-١) نسبة التكاليف والعوائد، والعائد على استثمار الجمعية الأمريكية للأعمال الصغيرة البالغ (٢٨٧,٥٠٠) دولار في البرنامج. ومقارنة بمجموعة تحكم من أصحاب الأعمال الصغيرة غير المدربين، فقد خلق أصحاب الأعمال الحرة المدربون على الإنجاز (٢٢٧) وظيفة إضافية مولدين بذلك دخلاً إضافياً للموظفين قدره (٦٥١,١٠٠) دولار وزيادة في ربح الأعمال بمقدار (٦١٥,٠٠٠) دولار وكذلك زيادة في الدخل الفردي بمقدار (٤٨٤,٠٠٠) دولار وبافتراض أصغر نسبة ضرائب، فإن الزيادة في الضرائب على الدخل الإضافي وحده قد عوضت الحكومة الأمريكية على استثمارها في التدريب على دوافع الإنجاز خلال تسعة أشهر ونصف. وقد كان عائد الاستثمار (٢٧١٪) على مدى سنتين<sup>(٢٢)</sup>.

### الجدول (٢١-١) فوائد التدريب على دوافع الإنجاز

الهدف : زيادة دخل الأقليات من أصحاب الأعمال الحرة وعدد وظائفهم وعوائد الضرائب .

البرنامج : تكلفة التدريب على دوافع الإنجاز في (١٠) مدن : ٢٨٧,٥٠٠ دولار .

النتائج : زيادة الوظائف لدى المدربين مقابل مجموعة التحكم (متوسط الأعمال الصغيرة) (٢٢٪) : ٢٢٧

الإيراد	معدل الضرائب	الدخل		
١٨٩,٩٠٠ دولار	٪٢٢	٦١٥,٠٠٠	الأعمال	
٩٧,٤٠٠	٪٢٠	٤٨٤,٠٠٠	أصحاب المؤسسة	
٧٥,٠٠٠	٪١١,٥	٦٥١,١٠٠	الموظفون	
٣٦٢,٣٠٠ (السنة الأولى)				
٧٠٥,٠٠٠ (السنة الثانية)				
١,٠٦٧,٣٠٠ دولار				
العائد على الاستثمار : ٪٢٦		١ ١,٢٦	٩,٥ أشهر	المردود
العائد على الاستثمار ٪٢٧١		١ ٣,٧١	السنة الأولى السنة الثانية	التكلفة/العوائد التكلفة/العوائد

### • تعليم وتدريب القيادة والإدارة بالبحرية الأمريكية

درّبت البحرية الأمريكية أكثر من مائتى ألف فرد خلال ١٤ سنة (١٩٧٦-١٩٩٠م) على جدارات القيادة والإدارة التى تم تحديدها فى دراسة تصادق تبادلئ مزدوج للضباط المتفوقين مقابل المتوسطين للقادة المجندين فى الغواصات وقيادة السطح والقيادة الجوية فى أسطولى الأطلسى والهادئ<sup>(٢٣)</sup>.

يوضح الجدول (٢-٢١) تصميم برنامج مبنى على الجدارة مدته أسبوعان ، وهدفه التدريب على القيادة والإدارة. قدمت الوحدة التدريبية الأولى نموذج جدارة البحرية الأمريكية، وقامت بقياس النمط التعليمى المفضل لدى المتدربين ومبادئ التعليم التجريبى ، وأعطتهم تغذية مرتدة عن جداراتهم مقارنة بنموذج القادة المتفوقين فى البحرية الأمريكية.

جدول (٢-٢١) تصميم برنامج مبنى على الجدارة فى القيادة والإدارة

المقدمة	الإنجاز	العلاقات بالآخرين	السلطة	الذهنية	التكامل	التطبيق
- التعاقد نمط التعلم تعلم كيف تتعلم - التغذية العكسية للجدارة ، الذات مقابل المتألقين	جدارات - وضع الأهداف - التخطيط - المراقبة - الإنتاجية والجودة والابتكار وحدات الاعمال الحررة	جدارات ملامح دوافع المساعدة - النصح - التوجيه	جدارات التأثير - العروض - الإدارة - إنشاء شبكات الاتصال	جدارات - التحليل - التشخيص - تكوين المفاهيم - حل المشكلات	التوافق حالات ، محاكيات	التخطيط الأهداف الالتزام

ركزت الوحدة الثانية على الجدارات المتعلقة بدوافع الإنجاز : وضع المواصفات والأهداف ، وزيادة الكفاءة والفعالية ، والتخطيط والمتابعة بهدف تحسين قياسات الجودة والإنتاجية في المجال العسكري (مثال : معدل الاستعداد للعمليات ودرجات الفحص الفني) .

ولضمان الصلة بين التعليم والعمل : فقد تم تدريس الجدارات الكامنة مثل دوافع الإنجاز في إطار طرق الإدارة التطبيقية (مثال : إدارة الجودة الشاملة وتقنيات تحسين الإنتاجية). تم في البداية تدريس الجدارة الكامنة ، ثم الطرق الإدارية التي يمكن أن تظهر فيها الجدارة .

والسبب في استخدام هذا المدخل هو الآتي : من الممكن تدريس طرق تحسين الجودة وحدها ، على سبيل المثال التحكم الإحصائي في العمليات ، بيد أنه في صورة غياب الحافز لدى المتعلم ، فإن تطبيقه لهذا الأسلوب أقل احتمالاً . إن تحسين الجودة والإنتاجية يدور تماماً حول دوافع الإنجاز : تحسين الأداء مقارنة بمقياس التفوق (الجودة) أو الكفاءة الحالية (الإنتاجية) . إن استخدام طرق الجودة والإنتاجية أكثر احتمالاً إذا تمت استثارة دوافع الإنجاز لاستخدامها ، كما أن تدريس الدافع الكامن بواسطة الأساليب الإدارية يجعل الجدارات المجردة عملية وملموسة ويستثير الدافع لاستخدام الطرق الإدارية .

أما الوحدة الثالثة من برنامج تعليم وتدريب القيادة والإدارة فقد قامت بتدريس العلاقات بالآخرين ، مهارات الإصغاء والاستجابة . وكان من النتائج المثيرة في أبحاث جدارات البحرية الأمريكية أن ضباط البحرية كانوا يقضون (٥٠٪) من أوقاتهم في نصح المراهقين من أفراد الطاقم ، كما كان لدى الضباط المتفوقين مهارات نصح وتوجيه جيدة . قام البرنامج بتدريس تفهم الآخرين العملي والاستجابة لهم : والمقصود بذلك التعاطف الرقيق والألفة التي لا تصل إلى حد التملك ، والصدق والمساعدة على حل مشاكل الحب والمال والمخدرات والخمور ، والمشاكل المتعلقة بالمراهقة . قام المتدربون بتطبيقات على تقديم النصح للمروعسين الذين يمرون بحالات عصيبة في مشاهد تمثيلية مستمدة من وقائع نصح حقيقية وردت في الدراسات البحثية .

تعاملت الوحدة الرابعة للبرنامج مع جدارات استخدام السلطة والتأثير والمقصود

بذلك إعطاء تعليمات مباشرة ، والإقناع الحاسم ومهارات العروض ، وإنشاء شبكة الاتصال والمناورة السياسية فى صلب مؤسسة عسكرية معقدة.

وقد درست الوحدة الخامسة الجدارات /الذهنية (التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى) من خلال التعلم وممارسة الجمع المنطقى للبيانات والتشخيص والتعرف على البدائل ، وكذلك طرق اتخاذ القرارات المبنية على المعايير.

قدمت الوحدة السادسة - وهى وحدة "التكامل" - للمشاركين حالات معقدة ومحاكيات تحتاج إلى التعرف على المشاكل وتحليلها وحلها باستخدام كل الجدارات التى تم تعلمها . على سبيل المثال ، قدمت تمرين الإعداد لتفتيش كبير يشمل تخطيط المعدات والمواد والموارد البشرية ، وتوجيه الأعضاء الأساسيين فى الفريق ، وتقديم المشورة لهم والتفاوض مع إدارة إصلاح السفن ، وجمع المعلومات حول النقاط الحساسة لدى المفتشين والقيادة الشاملة للعديد من الأفراد من نوى الاهتمامات المتضاربة تحت ضغوط وقت قاسية.

أعطى آخر تمرين من تمارين التطبيقات الوظيفية المتدربين كل البيانات عن السفينة التى سيلتحن بها بعد ذلك . كان على المتدربين أن يقدروا مقاييس أداء السفينة (درجات تفتيش الاستعداد القتال ، معدلات الاستعداد التشغيلى ، سجلات صيانة المعدات) وإحصائيات الموارد البشرية بما فى ذلك المعنويات ، ومعدلات الغياب بدون رخصة ، والمخالفات التأديبية ومعدلات الاستبقاء . واعتماداً على تحليلاتهم كان عليهم أن يحددوا أولوياتهم فى جولاتهم القيادية ، والمقصود بذلك أداء السفينة ، ومشاكل الموارد البشرية ، والفرص التى يجب التركيز عليها ، ثم جهزوا خطاب تتولى المقاليد على السفينة الذى يخاطب فيه القائد الأعلى الجديد طاقم السفينة ويحدد مهمته وأهدافه .

مارس المتدربون المتابعون للدروس إلقاء الخطاب أمام زملائهم ، حيث تم تسجيل الخطابات على شريط فيديو وترميزها من وجهة نظر تأثير الوضوح والشخصية القيادية والتأثير على مستمعهم. فى نهاية البرنامج وضع الضباط أهدافاً ، وأعدوا خططاً تطبيقية للخطوات التى سوف يتخذونها لتحسين أداء السفينة فى الأشهر الثلاثة الأولى فى وظائفهم الجديدة .

## الهوامش

McClelland, D.C. & Winter, D. (1971). **Motivating Economic - ١**  
**Achievement**, New York: Free Press; Miron, D., & McClelland, D.C.  
 (1979), The Effect of Achievement Motivation Training on Small  
 business, **California Management Review**, 21(4), 13-28.; Heckhau-  
 sen, H., & Krug, S. (1982), Motive modification, in A. Stewart, (Ed.),  
**Motivation And Society**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.; Varga, K.  
 (1977), Who gains from achievement motivation Training"? **Vikalpa:**  
**The Journal for Decision Makers**, Ahmedabad, India: Indian In-  
 stitute of Management, 2,187-200.

Seligman, M. (1991), **Learned Optimism**, New York: Knopf. - ٢

Heckhausen & Krug, op.cit. - ٣

deCharms, R. (1968). **Personal Causation**, New York: Academic Press. - ٤

Adult Experiential Education ("andragogy") - ٥

تم تلخيص المبادئ في كتاب:

Knowles, M. (1971), **The Modern Practice of Adults Education:**  
**Andragogy Versus Pedagogy**, New York : Association Press.

تم توثيق البحث المتعلق بالمبادئ في كتاب :

Kolb, D.(1984), **Experiential Learning**, Englewood Cliffs, NJ: Pren-  
 tice-Hall.

McClelland, D.C. (1965), "Toward a theory of motive acquisition. - ٦  
**American Psychologist**. 1965, 20, 321- 333.

Bandura, A. (1969), **Principles of Behavior Modification**, New - ٧  
 York: Holt, Rinehart & Winston.

Bandura, A. (1977), **Social Learning Theory**, Englewood Cliffs, NJ:  
 Prentice-Hall.

Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979), "Application of Social - ٨  
 Learning Theory to training Supervisors through Behavior Modelling,

**Journal of Applied Psychology**, 64, 239-246; Burke, M. J., & Day, R. R. (1986), "A cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training, **Journal of applied Psychology**, 1986, 71, 232-245.

انظر كذلك

review in Goldstein, I. L. (1991), "Training in Work Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1967), "Goal Setting and Self-directed behavior Change", **Human Relations** 23 (5), 439-457.

Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, & French, John R. P., Jr. (1964), "Split Roles in Performance Appraisal," **Harvard Business Review**, 43, 124-129.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979; Autumn) "Goal Setting: A motivational Technique which works, **Organizational Dynamics**, 68-80.

Raven, J. (1977) **Education, Values and Society: The Objectives of Education and The nature and Development of Competence**, London: H. K. Lewis; New York: Psychological Corp.

Burke, M. J., & Day R. R. (1986), "A cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training", **Journal of Applied Psychology**, 1986, 71, 232-245

تمثل هذه النتائج أفضل ما يمكن أن يقدمه التدريب لأنه يندر أن تجد الفشل فيها. لم يتم كتابة أو نشر أو تحليل إلا البرامج التي ثبت نجاحها في التطبيق. ولكنه قد تبين من خلال عدد كاف من الدراسات أن نتائج بهذا القدر يمكنها أن تمثل معياراً قياسياً على إخصائي الموارد البشرية أن يسعوا إليه.

Spencer, L. M. (1986), **Calculating Human Resource Costs and Benefits** (pp. 106-109). New York: Wiley.

Burke, M. J., & Day R. R. (1986), A cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training, **Journal of applied Psychology**, 1986, 71, 232-245

Lambert, C. (1990 November-December), "The electronic Tutor," **Harvard Magazine**, 42-51.

Dreyfus, C. (1990), **Scientists and Engineers as Effective Managers: A study of The Development of Interpersonal Abilities**, unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University Weatherhead School of Management Department of Organizational Behavior, Cleveland, OH.

Spencer, L. (1989), **Stimulating Innovation and Entrepreneurship in Mature Organizations**, Boston: McBer.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968), **Motivation and Organizational Climate**, Boston: Harvard Business School Research Press.

McBer (1991), **Competency-based Training Seminar**, Boston: McBer.

Spencer, L. M. (1986), **Calculating Human Resource Costs and Benefits** (pp. 106-109). New York: Wiley.

٢١ - يظهر وصف مفصل لبرنامج التدريب على حوافز الإنجاز في :

McClelland, D.C. & Winter, D. (1971). **Motivating Economic Achievement**, New York: Free Press

انظر كذلك

McClelland, D. C. (1965, November \_December), **Achievement Motivation can be developed. Harvard Business Review**, 3-20.

Miron, D., & McClelland, D. C. (1979), **The Effects of Achievement Motivation Training on Small Business, California Management Review**, 21 (4), 13-28.

Spencer, L. M. (1978, April), **The Navy Leadership and Management Training Program; A competency-based approach, Proceeding for the Sixth Symposium: Psychology in Department of Defense**, Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Science and leadership.

انظر كذلك :

McBer, (1987), **A History of the U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program**, Boston: McBer.

## الفصل الثانى والعشرون

### الأجور

« قيمة الرجل تساوى عدداً من الناس قدر ما يحسن من لغات » .

وليم شكسبير

### تعريف

تشير نظم التعويضات إلى الطرق المستخدمة لوضع أجور ثابتة ومتغيرة للوظائف فى المؤسسة ، ومن الممكن تصنيف هذه الطرق على مقياس متصل ابتداءً بالطرق غير المحكمة وانتهاءً بالطرق شديدة الإحكام :

\* نظم السوق الحرة الفوضوية وغير المحكمة : تحدد جميع الأجور عن طريق مفاوضات تعقد مرة واحدة بين الموظف ورب العمل. عادة ما تظهر مفاوضات أجور السوق الحرة فى وظائف المشاهير فى ميادين مثل موسيقى الجاز ، والرياضة المحترفة ، والاستثمارات البنكية.

\* نظم الترتيب الشامل للوظائف ونظم المقارنة الثنائية : تقيم الوظائف حسب صعوبتها أو أهميتها للمنظمة ، ويتسلم الموظفون فى الوظائف الأكبر والأصعب والأكثر أهمية أجوراً أعلى.

\* نظم التقسيم : تقسم الوظائف تقسيماً ثابتاً ، وتدفع الرواتب للأفراد الذين يشغلونها حسب المستوى والرتبة داخل المستوى (مثال كل موظف فى المستوى (١٤) الرتبة (٢) يتسلمون نفس الراتب).

\* نظم مقارنة العوامل شديدة الإحكام : تحلل الوظائف من حيث متطلبات المعرفة والمهارات المطلوبة ومقدار المسؤولية التى تقع على عاتق الموظفين فى تلك الوظيفة. تقاس عوامل المهارات بالمعرفة والمسؤولية على مقياس معينة تساوى عدداً محدداً من



نقاط قياس الوظيفة ، ويحدد مجموع هذه النقاط التى تمثل عوامل النقطة الإجمالية للوظيفة ، ويرتبط مجموع هذه النقاط لكل الوظائف بالأجور عن طريق إحصائيات الانحسار الخطية المتعددة .

وفيما عدا مدخل المفاوضات المطلقة للسوق الحرة الصرفة - تميل نظم التعويضات إلى التحديد الكمي ووضع الأجور وفقاً لما تتطلبه الوظيفة من جدارة، بالرغم من أن الأجور تعطى للأفراد لا للوظائف .

### الأجور المبنية على الجدارة

الأجور المبنية على الجدارة هي تعويضات عن خصائص الأفراد وعن مهارات وجدارات تزيد وتربو على الأجور المستحقة وفقاً للوظيفة أو المنصب التنظيمي . قد تكون الخصائص الفردية التى تستحق الأجر الأعلى عبارة عن عناصر ديموجرافية (الأقدمية أو الانتماء إلى أقلية) ، أو جدارات (مثل الخبرة أو الإمكانات الواعدة أو الإبداع ، ومبادرة أصحاب الأعمال الحرة أو الولاء أو الذاكرة المؤسسية أو القابلية للتنقل أو إتقان لغات أخرى).

يحترس العديد من خبراء التعويضات من الأجر على الجدارة اعتقاداً منهم أنه "ما إن تشرع المؤسسة فى دفع الأجر بناءً على الخصائص "المستحب وجودها" - بغض النظر عن المسؤولية الوظيفية التى تقيس القيمة المضافة للمؤسسة - فإنها تفقد السيطرة على النظام ، وهذا هو المدخل للفساد".

وتشمل مشاكل الدفع بناء على الجدارة العدل الداخلى ، واحتمال سوء الاستخدام. فكيف تُقيم إحدى الجدارات مقارنة بجدارة أخرى؟ يتأتى الخوف من أن أعلى الأصوات ، أى أكثرها تأثيراً أو أكثر مجموعات العمال تنظيماً ستصير على أن خواصها هي أكثر الخواص قيمة. أما تحديد الأجور وفقاً لنظم التعليم فإنها تكافئ الموظفين من نوى الأقدمية الطولى ، يعنى أولئك الذين استمروا مع الشركة وقتاً كافياً لحضور أغلب البرامج الدراسية. وفى كثير من الأحيان لا تدرس هذه الدورات المهارات التى لها صلة وثيقة بتحسين أداء المنظمة <sup>(١)</sup> .

## أمور منظماتية

قد تشير الأمور الآتية إلى الحاجة إلى نظام أجور مبنى على الجدارة :

\* عدم القدرة على جذب موظفين جيدين (أى موظفين أكثر جدارة من المتوسط).

\* الانطباع بأن الذين يملكون بعض الجدارات يضيفون قيمة أكبر للمؤسسة من أولئك الذين تعوزهم تلك الجدارات فى الوظائف نفسها (قيمة الرجل تساوى عدداً من الناس قدر ما يحسن من لغات) .

\* الانطباع بأن نظم الأجور المبنية على الوظيفة غير مناسبة عندما يكون التغيير سريعاً لدرجة يضيع معها المعنى الحقيقى لفهوم "الوظيفة الثابتة" . فى هذه الحالات فإن الفرد إما أن تكون له عدة وظائف أو أدوار أو أن الشخص يخلق الوظيفة ، وهذا معناه أن القيمة المضافة إلى المؤسسة متعلقة بجدارات الشخص وليس بوظيفة عسيرة التعريف .

\* الحاجة إلى دوافع لتحفيز الموظفين على مواكبة أحدث المهارات وتعزيزها (مثال عندما تكون قيمة تطوير موظف والمستقبل المحتمل لذلك الموظف يساويان أكثر من منصبه أو أدائه الحالى) .

\* نظام تقييم وظيفى تقليدى يبدو أنه يكافئ مؤسسى الإمبراطوريات بواسطة نفس الأشياء التى تحاول المؤسسة أن تتجنبها : أى على أساس إدارة العديد من الموظفين والميزانيات الضخمة أو القواعد الكبرى للصلاحيات : لأن هذه تساوى نقاطاً إضافية من عوامل المسؤولية التى يمكن أن تبرر أجوراً أعلى.

\* الحاجة إلى تبرير تعويضات العمال من أصحاب المعرفة الذين لا يديرون العديد من الأفراد أو الأصول. كما يظهر فى المثال التالى :

قبل أن يُلقى هذا القسم فى حملة تصحيح الحجم ، كان (بوب) يُدير أربع مائة وخمسين شخصاً وحجم أعمال قدره خمسة وعشرون مليوناً . والآن لديه سكرتير ملم بثلاث جزئيات العمل . ولكنه الشخص الوحيد الذى لديه علم بقوانين إعادة التأمين فى لوكسومبرج

فى سنة ١٩٩٢م (وبعض الخبرات الأخرى الهامة لأعمالنا) كيف ندفع له أجراً كافياً لاستبقائه وهو لم يعد يملك الآن نقاط المسؤولية الكافية لتبرير راتبه؟

\* نظم تعويضات على درجة عالية من الهيكلية التى يصعب تطويرها والحفاظ عليها.

\* الإدراك الحسى بأن نظم التعويضات عالية الهيكلية تشجع البيروقراطية : بما فى ذلك من تسلسل هرمى جامد ووصف وظيفى ضيق وتصنيفات وظيفية مقيدة ، وهذا من شأنه التقليل من مرونة المنظمة حيث لا يتوافق مع الهياكل المفلطحة التى تتحرك نحوها المؤسسات فى المستقبل ولا مع الموظفين الممكنين . لقد أضحت العديد من المؤسسات تجرب الربط العريض : حيث مدى الأجور لوظيفة معينة أو لعائلة وظائف يراوح من (٥٠) إلى (١٠٠٪) من الأجر الأدنى للمنصب .

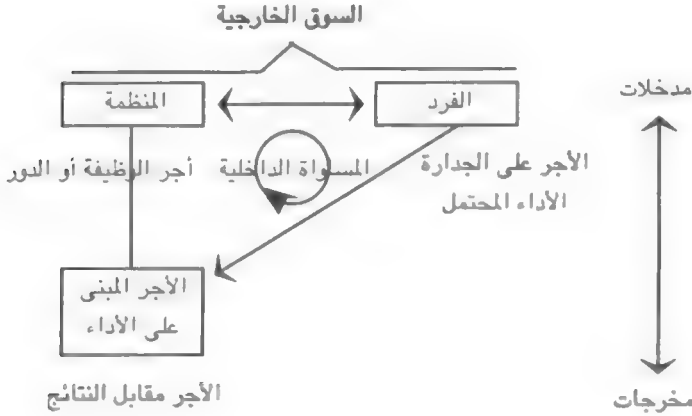
\* الانطباع بأن نظم الأجور المبنية على الوظائف تعامل الموظفين كـ ممتلكات بدلاً من إعطاء الفوارق الفردية حق قدرها : مما يكبح المبادرة والابتكار لدى الموظفين. يتمنى المدافعون عن الأجور المبنية على الجدارة إيلاء قيمة أعلى على الأمور الذهنية المتزايدة الأهمية فى اقتصاد المعلومات ، ومكافأة التطوير الشخصى والجدارات ، مثل: الاستعداد للتعاون ضمن فرق العمل ، والمواقف المرنة تجاه التغيير.

### خطوات تطوير نظم التعويضات المبنية على الجدارة

١ - **تحديد العناصر الهامة** : حدد متطلبات الدور الوظيفى ، جدارات الشخص التى تنبئ عن الأداء ونتائج الأداء لكل مستوى من مستويات عائلة وظائف . من الممكن رسم أسس التعويضات بيانياً على محورين كما هو موضح فى الشكل (١-٢٢) . أحد المحورين هو الفرد إلى المنظمة والثانى هو المداخلات إلى المخرجات . تدفع نظم التعويض التقليدية وفقاً للوظيفة أو الدور فى المنظمة : والمقصود بذلك متطلبات مدخلات المنظمة من المعرفة الفنية ، وحل المشاكل والمسؤولية (عدد الأفراد أو القيمة المالية للموجودات التى تتم إدارتها) .

تكمل نظم الأجور المبنية على الأداء الراتب الأساسى المحدد بالدور التنظيمى بأجر إضافى لمخرجات المنظمة : نتائج الأداء الفعلية والفوائد الاقتصادية التى تجنيها

الشكل (٢٢-١) متغيرات نظام التعويضات



ملاحظة : التعليقات في الرسم مقترحة من بيفيد فيت (٢)

المؤسسة. وتشمل الأمثلة على نظم الأجور الصرفة المبنية على الأداء العمل بالقطعة وجملة مبيعات العمولة : لا يقبض الموظفون مقابل إلا عندما يؤدون ، وذلك وفقاً لحجم إنتاجهم المباشر.

تدفع نظم الأجور المبنية على الجدارة من منطلق خصائص مدخلات الشخص ، أي لمن بمقدورهم إضافة قيمة اقتصادية للمؤسسة عند نقطة ما في المستقبل. لاحظ أن هذا هو تعريف "الأصول" أساساً. علاوة على ذلك ، تخضع قرارات أجور الوظيفة التنظيمية والأداء ، وجدارة الشخص إلى متغيرات السوق الخارجية والمساواة الداخلية. قد يكون لخصائص الشخص (مثال : ماجستير إدارة من إحدى كليات الأعمال المرموقة) سعر أعلى في السوق الخارجية على حين قد تحدد المساواة الداخلية (مثال : ماجستير إدارة وُظف فيما مضى من السنين) السعر الذي تستطيع المؤسسة دفعه .

إن المدخل والمفتاح إلى أجور منطقية مبنية على الجدارة هو الوضوح بالنسبة للقطر المنقط بين مدخلات جدارات الشخص ومخرجات المؤسسة الموضح في الشكل (١-٢٢) . يجب أن توجد علاقة اقتصادية واضحة بين الجدارة التي تتم مكافئتها والقيمة الاقتصادية لتلك الجدارة في المؤسسة.

يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

$$ق م = م ن م ت$$

حيث :

ق م = القيمة المتوقعة للمرشح بالدولار.

م = مقدار القيمة الاقتصادية بالدولار المتوقع أن تحصل عليها المؤسسة من جدارة الفرد.

ن = احتمال حصول المؤسسة على المقدار.

م ت = معامل التخفيض المستخدم لإيجاد القيمة الحالية للفائدة التي يحصل عليها عند نقطة زمنية في المستقبل .

يمثل المقدار (م) الفائدة الاقتصادية التي ستقدمها الجدارة والاحتمال (ن) مدى احتمال أن تحصل المؤسسة على الفائدة ومعامل التخفيض (م ت) توقيت حصول المؤسسة على الفائدة. مثال ذلك الحساب الذي يقوم به فريق رياضي محترف عند التعاقد مع نجم رياضي . على الفريق أن يقدر الدخل الإضافي الذي سيأتي به النجم في مقبوضات شبك التذاكر ووسائل الإعلام . وأن يقدر ناتج ومدى استمرار الفريق في الحصول على هذا التدفق من الربح ، واحتمال أن يلعب النجم طوال مدة العقد (في حالة كونه غير مصاب أو غير قادر على الأداء) . كذلك فإن قرار الدفع مقابل قدرة الفرد على التنقل أو الابتكار أو مهارة الأعمال يتطلب أو يفترض أن يتطلب تحليلات استثمار مماثلة .

وتمثل الاتفاقيات المعقودة بين العمال والإدارة بخصوص تعدد المهارات مثلاً بسيطاً للأجور المبنية على الجدارات من منطلق تحليل القيمة الاقتصادية. من هذه

الأمثلة : دأبت إحدى مصالح المياه الأوروبية على استخدام أربعة من العمال الحرفيين لتركيب عداد للمياه : يقوم عامل حفر بعمل حفرة للعداد الجديد ، يرص البناء القوالب في الحفرة ، يربط السباك المواسير بعداد المياه ، ويقوم الكهربائي بتوصيل الأسلاك إلى العداد ، ثم يقوم البناء بإنهاء فرش الحفرة وبعدها يعيد عامل الحفر الردم إليها .

وبناء على اتفاقية تعدد المهارات ، تم تدريب مركبي العدادات تدريباً تبادلياً على المهن الأربع . وبعد التدريب تولى عامل واحد حفر الحفرة وحص القوالب ، وتركيب المواسير ، وتوصيل الأسلاك ، وتشطيب فرش الحفرة وإعادة ردمها .

ويوضح الجدول (١-٢٢) تحليل التكاليف والعوائد لمثال تعدد المهارات هذا . قبل تعدد المهارات ، كان أربعة من العمال يقضون ثلاث ساعات لإنهاء تركيب عداد واحد (خلال الجزء الأكبر من الساعات الثلاث ، يقف ثلاثة عمال منتظرين إلى جانب الحفرة حتى ينتهي الرابع من عمله) ، وهو ما يعادل مجموعه اثنتي عشرة ساعة رجل . أما بعد تعدد المهارات ، فإن عاملاً واحداً ينهي التركيب بكامله في أربع ساعات ، موفراً ثمانى ساعة رجل بما يساوى (٨٥) دولاراً للتركيب الواحد . وبذلك فإن العامل ذا المهارات المتنوعة له قيمة اقتصادية للمنظمة حتى لو دفع له أكثر : بمعدل (٢٠) دولاراً في الساعة فإن العامل متعدد المهارات سوف يظل يوفر (٥٢٪) في التركيب الواحد . ويقتضى استخدام الجدارات في معادلات الأجور قياس هذه الجدارات قياساً دقيقاً . وتمثل مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة التي قدمناها في الفصول من الثالث إلى التاسع إحدى الطرق لتحويل قياسات الجدارات إلى أرقام كمية للاستخدام في معادلات الانحسار .

من الممكن تطوير نظم أجور مبنية على الجدارة تكون أكثر تعقيداً ، وذلك باستخدام معادلات الانحسار التي من الممكن أن تشمل جدارات حجم الوظيفة ، وعوامل الأداء (٣) :

الجدول (٢٢-١) تبرير التكلفة العوائد للأجور على تعدد المهارات : تركيب عدادات المياه

<p>يقوم عامل متعدد المهارات بكل المهام</p>	العامل العادي	يوفر :
	البناء	يرص القوالب في الحفرة :
	السيك	يركب المواسير .
	الكهربائي	يوصل الأسلاك :
	١٠ \$ / ساعة	
	١٥ \$ / ساعة	
	١٥ \$ / ساعة	
	١٥ \$ / ساعة	
	١٥ \$ / ساعة	
٤ عمال لمدة ٢ ساعات = ١٢ ساعة رجل		
عامل واحد لمدة ٤ ساعات = ٤ ساعة رجل		
(زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠٠٪)		
١٢ ساعة بمتوسط ١٢,٧٥ \$ / ساعة = ١٦٥ \$ للمهمة		
٤ ساعات بمتوسط ٢٠ \$ / ساعة = ٨٠ \$ / مهمة		
(تخفيض التكاليف بنسبة ٥٢٪)		

$$ص = ن + ع_١ (س_١) + ع_٢ (س_٢) + ع_٣ (س_٣) + ك$$

حيث :

ص = الأجر بالدولار .

ن = الجزء المحصور من الأجر .

ع<sub>١</sub> (س<sub>١</sub>) = حجم الوظيفة .

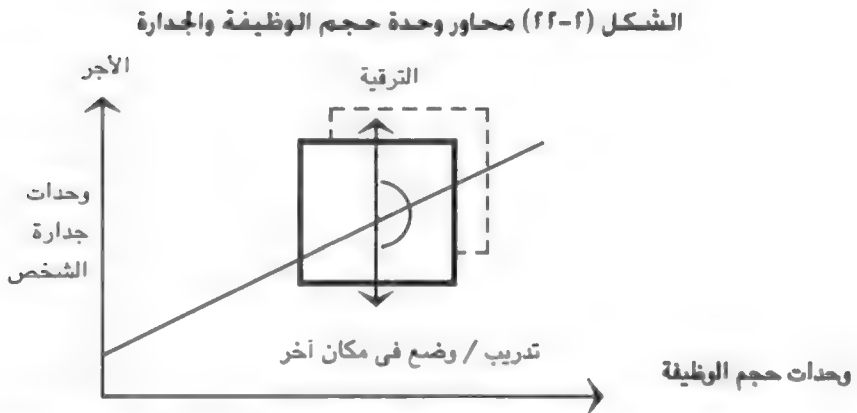
ع<sub>٢</sub> (س<sub>٢</sub>) = الجدارة .

ع<sub>٣</sub> (س<sub>٣</sub>) = الأداء .

ك = معامل الخطأ.

يوضح الشكل (٢-٢٢) تحليل الانحسار ويظهر فيه حجم الوظيفة على المحور الأفقى والأجر والجدارة على المحور الرأسى ، وتمثل أى وظيفة عن طريق مربع يقطعه خط الانتشار الذى يربط الراتب بحجم الوظيفة . وتختلف جدارة حاملى الوظيفة فى التوزيع على شكل منحنى الجرس حول خط الانحسار ، وعليه فإن الشخص الأقل كفاءة من المتوسط يجب أن يحصل على راتب أقل ، أو يتم تدريبه أو وضعه فى مكان آخر . ويجب أن يدفع للشخص الأعلى جدارة من المتوسط أكثر من غيره ، أو يرقى إلى وظيفة أكبر (الصندوق المنقط فى الشكل ٢-٢٢) ذات أجر أعلى . هذا فى حالة وجود مثل تلك الوظيفة .

وتمثل الحدود العليا والسفلى لمربع الوظيفة "عرض الشريحة" ، أى الحدين الأدنى والأعلى لمعدلات أجر الوظيفة. وتوحى البيانات الواردة فى الفصل الثانى عن القيمة الاقتصادية لنوى الأداء المتفوق بأن مقادير حدود الأجر هى (١٩٪ و ٣٢٪ و ٤٨٪) للوظائف البسيطة والمتوسطة والمعقدة تبعاً .



ملاحظة : شكل مغاير للشكل الذى أعده بوجلاس أو دونيل . هاى للاستشارات الإدارية بجلاسكو اسكتلندا



وتعد الحدود فى نظم الدفع المبنية على الجدارة على درجة كبيرة من الأهمية لمنع انزلاق الشرائح والمقصود بذلك زيادة عدد العمال الذين يدفع لهم أكثر من مساهماتهم فى زيادة دخل المنظمة ، أو زيادة عدد الموظفين الذين يدفع لهم على مستوى جدارة أكثر مما لدى المنظمة من وظائف حقيقية تحتاج إلى تلك الجدارة.

على سبيل المثال ، طبقت إحدى المؤسسات نظام أجور مبنياً على الجدارة له ستة مستويات من الشرائح (الفنى فالتخصص فالمشرف فالمدبر فالتنفيذى فالتنفيذى الأعلى) وأعلنت نيتها عن الدفع للموظفين بناءً على مستوى الجدارة بغض النظر عن الوظيفة التى يشغلونها ، واستمر الدفع للتنفيذى الذى لا يشرف على مرعوسين أو الذى ليست له مسؤوليات المستوى التنفيذى .

طالب الموظفون فوراً أن تُعرّف الجدارات بدقة ، وأن تكون هناك مساواة فى الفرص التطويرية ، وقد وفى عدد من الموظفين الفنيين والمتخصصين بالمتطلبات النظرية لجدارات الوظائف الإدارية ، وطالبوا بأن يدفع لهم كمشرفين أو مديرين ، بحيث فاق هذا العدد عدد الوظائف الموجودة ، وأصبح هيكل التعويضات للمؤسسة غير مناسف لنظيره حيال منافسيه.

كانت المشكلة فى نظام الدفع على أساس الجدارة الذى طبقته هذه المؤسسة - أن جدارات الدخول (إنهاء برامج مدارس الأعمال) الذى كافأته لم يكن مرتبطاً بنتائج الأداء : زيادة الدخل أو الربح الناتج عن إنتاجية أعلى من تلك التى من الممكن استخدامها لمكافأة العمال الأكثر جدارة.

٢ - تحديد النسبة المئوية المناظرة : حدد النسب المئوية من التعويضات الإجمالية التى ترغب المنظمة فى أن تدفعها للدور الوظيفى ولجدارات الشخص ولنتائج الأداء . عادة ما تشمل نظم الدفع المبنية على الجدارة جميع هذه العناصر الثلاثة : الأجر الأساسى بناءً على الوظيفة النظامية أو الدور النظامى ، ثم أجراً إضافياً عن جدارات الشخص ، سواء جلبها الشخص معه إلى العمل أو حصل عليها أو أظهرها فيه ، علاوة على نتائج أداء الشخص أو الفريق أو المنظمة كما هو موضح فى الشكل (٢-٢٢). وكما يبين الرسم فإن الأجر الثابت (الراتب) يُحدد عن طريق

الأجر الأساسى للوظيفة زيادة على الأجر الإضافى مقابل الجدارات التى جلبها الموظف إلى الوظيفة والتى تنبئ عن أداء أعلى من المتوسط ، ويمكن للأجر المتغير أن يشمل تعويضاً إضافياً عن الجدارات التى أظهرها الشخص فى الوظيفة أو اكتسبها وهو على رأس العمل (الأجر مقابل المهارة) ومقابل الأداء الفعلى عن طريق الشخص أو فريقه أو حصة الأرباح المبينة على النتائج الاقتصادية للمنظمة .

الاتجاه العام فى التعويضات هو زيادة المكونات المتغيرة للأجر أى على سبيل المثال وضع (٢٠٪ إلى ١٠٠٪) من الأجر على المخاطرة، أى شريطة إظهار الجدارات والنتائج (٤) .

الشكل (٢-٢٢) مكونات الأجر من جدارات الشخص وجدارات الوظيفة والنتائج

متغيرة	النتائج {	المنظمة	المبرهن عليها أو	المطورة (الأجر مقابل الجدارات الإضافية) التى يحضرها الشخص إلى الوظيفة (مثال : اللغة ، مهارات استخدام الحاسب ، الإبداع ، توافق أصحاب الأعمال الحرة)
		الفريق		
		الشخص		
	الأجر الذى يدفعه السوق لجدارة الشخص {	جدارات الشخص المظهرة		
		١٢٠٪		
ثابتة	الوظيفة أو الدور بالمنظمة {	الجدارات التى جلبها الشخص		
		١٠٠٪		
		٨٠٪		
		الأجر الأساسى		

## حالات

## توظيف استشاري ذي جدارات تسويق ومبيعات

نادراً ما يبيع المستخدمون الجدد في مؤسسات الخدمات التخصصية أى عمل خلال العامين أو الأعوام الثلاثة الأولى من الوظيفة. افتتحت مرشحة استشارية غير عادية مقابلة العمل قائلة:

أنا أعمل في خمسين شركة من شركات "فورتون" الخمسمائة . اثنتان منهما فقط متداخلتان مع الشركات التي تعمل مؤسستكم معها الآن : جنرال إلكتريك وموبيل . وباستطاعتي إنشاء علاقة بينكم وبين عشر شركات أخرى خلال العام القادم. وهذا ما سوف أفعل .

قدمت المرشحة إثباتات مقنعة بأنها تمتلك جدارة مبادرة أصحاب الأعمال الحرة . وجدارة مبيعات غاية في التميز . (وبالطبع فإن مجرى المقابلة لم يُصدق المرشحة إلى أن وصفت في مقابلة الأحداث السلوكية كيف قامت في الواقع بتطوير العمل في العديد من المؤسسات (العلاقة) . إلا أن المرشحة طلبت (٣٥,٠٠٠) دولار زيادة على الأجر الاستهلاكي الذي تدفعه المؤسسة عادة للمستخدمين الجدد.

كان على الشركة المستخدمة أن تجيب عن سؤال الأجر مقابل الجدارة ، أى ما هي قيمة جدارة مبيعات أصحاب الأعمال الحرة؟ من القواعد الأساسية في مؤسسات الخدمات الفنية : أن على الفني أن يدخل للمؤسسة ثلاثة أضعاف راتبه لتغطية الأجر الأساسي والتعويضات الإضافية والمصاريف الإدارية (أى ١٠٥,٠٠٠ دولار سنوياً لهذه الحالة) .

كان من الأفضل تماماً للشركة الاستشارية أن تعرض على هذه الاستشارية أجراً إضافياً قدره (٣٥,٠٠٠) دولار بعد أن قامت فعلاً بتغطية الـ (١٠٥,٠٠٠) دولار الإضافية (الدفع للاداء مفضلاً دائماً على الدفع للجدارة لأنه خالٍ من المخاطرة) . بيد أنه في هذه الحالة لم تسمح ظروف السوق الخارجى بالدفع مقابل الأداء ، وأدركت المرشحة أن قيمتها في السوق سوف تسمح لها بالحصول على علاوة الـ (٣٥,٠٠٠) دولار في عدة مؤسسات أخرى .

كانت حسابات الدفع المبنية على الجدارة لدى المؤسسة المعنية كما يلي :

ما هي قيمة جدارة مبيعات أصحاب الأعمال الحرة التي تمتلكها المرشحة؟ بفرض أن جهودها في المبيعات ستثمر بنسبة (٢٥٪) وأن معدل حجم المبيعات سيكون (١٠٠,٠٠٠) دولار فإن التعامل مع عشر شركات سيثمر (٢٥٠,٠٠٠) دولار .

متى ستحصل المؤسسة على هذه الزيادة في الدخل؟ بفرض أن دورة المبيعات تستغرق ستة أشهر، فإن هذه الزيادة تتحقق في السنة الأولى، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إلغاء استخدام معامل التخفيض .

ما هو احتمال أن تحقق المستشارة الجديدة هذه الزيادة في الدخل؟ قدرت المؤسسة أن النسبة هي (٥٠٪) ، حيث إن بعض المخاطرة قد تم أخذها في الحسبان فعلاً عن طريق اعتبار أن (٢٥٪) فقط هي ناتج جهود البيع تساوي الـ (٥٠٪) من مبلغ (٥٠٪ من ٢٥٠٠٠ دولار أي مبلغ ١٢٥,٠٠٠ - والتي تقع أعلى من نقطة الانقلاب التي تمثل لهذا الاستثمار في جدارة الأعمال الحرة .

قامت المؤسسة بتعيين المرشحة بعلاوة (٢٥,٠٠٠) دولار (وقد ولدت دخلاً تفوق قيمته (٧٠٠,٠٠٠) دولار في عامها الأول) .

### مصنّع السيارات

يوضح الشكل (٤-٢٢) أجراً أساسياً معقداً حيث يدفع الراتب وفق للدور والجدارة وأداء الفريق وحصة مكاسب الشركة . أراد مُصنّع للسيارات (انظر حالة نظام إدارة الأداء المبنى على الجدارة المشروح في الفصل التاسع عشر) أن يُبقى قدراً ملموساً من تعويضات مرعوسيه رهن المخاطرة من أجل أن يحفز تلاحمهم كأعضاء فريق يتعاون في العمل من أجل نجاح المؤسسة. قررت المؤسسة أن تُقسم تعويضات الموظفين إلى أربعة عناصر مختلفة :

١ - الراتب الأساسي مقابل الدور الوظيفي (مدخلات المنظمة) .

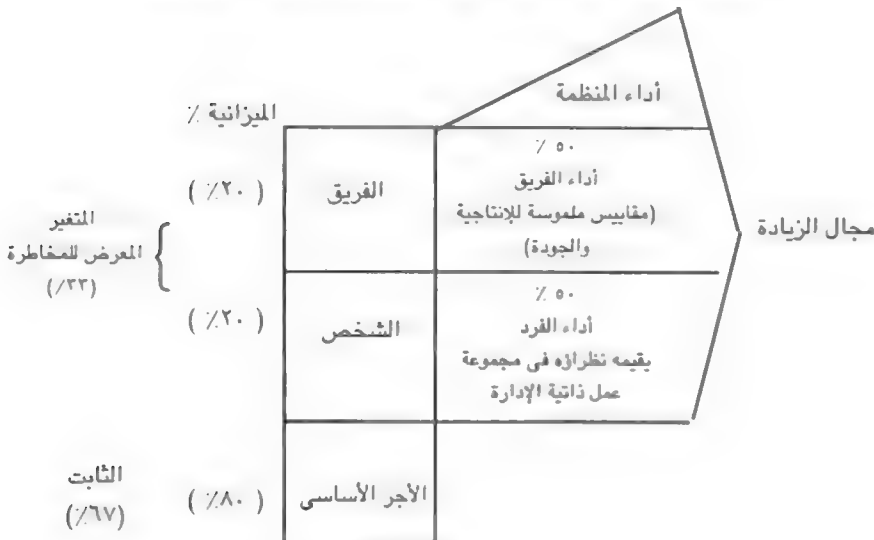
٢ - جدارة الشخص (مدخلات) : تقييم جدارات التلاحم للفريق بالتحديد عن طريق هيئة مراجعة مكونة من منسق فريق الموظف ونظراء الموظف وإنهاء برنامج تدريبي لتطوير المهارة .

٣ - أداء الفريق (مخرجات الأداء) : بناء على القياسات الملموسة لإنتاجية الفريق والجودة مثل عدد السيارات الجيدة أو قطع غيار السيارات التي أنتجها الفريق في حدود التكلفة القياسية .

٤ - النتائج الإجمالية للمنظمة : (مخرجات الأداء) ما إذا كانت الشركة قد حققت أرباحاً من بيع السيارات أم لا .

كما يتضح من الشكل (٤-٢٢) ، فقد تم وضع الأجر الأساسي عند (٨٠٪) من معدل السوق (١٠٠٪) . ويعتمد مجال الزيادة على مستوى أداء المنظمة كما هو محدد في الميزانية ، فإذا وفّت المنظمة بأهداف أدائها، فإنه من الممكن أن يحصل الموظف على ما يصل إلى (١٢٠٪) من معدل السوق، أو (٥٠٪) إضافية من الأجر الأساسي ، بشرط أن تكون جدارته قد قُيّمت (١٠٠٪) عن طريق فريقه ، وأن يكون الفريق قد حقق

الشكل (٤-٢٢) الأجر المبني على الجدارة وأداء الفريق المنظمة



(١٠٠٪) من أهداف الجودة والإنتاجية الخاصة به. وبذلك تكون (٦٧٪) من الأجر ثابتة أو مضمونة عند مستوى الأداء المتوقع للمؤسسة ، و(٣٣٪) متغيرة أو رهن المخاطرة بناء على جدارة الفرد وأداء الفريق وربح المنظمة.

أما إذا كان أداء المنظمة أفضل مما هو متوقع، فإنه من المحتمل زيادة مجال الزيادة والأجر المتغير . وإذا لم تف المؤسسة بأهدافها : فإن الأجر المتغير سيصبح أقل ، ويتحقق اختبار نظام التعويض هذا عندما لا تفي المؤسسة بأهدافها ، وتراجع تعويضات العمال إلى أقل من (١٠٠٪) من معدل السوق .

تقدم حالة الاستشارية للأعمال الحرة مثلاً على الدفع المبني على الجدارة والدخل في الأجر الأساسي ، وتقدم حالة مُصنَّع السيارات مثلاً على الدفع المبني على الجدارة كجزء من حوافز متغيرة متعلقة بالأداء. ويقع هذا الدفع المتغير للجدارة المبرهن عليها في مكان ما أسفل القطر بين الجدارة كمدخل أو طاقة كامنة تنبئ عن أداء مستقبلي وبين أداء الفرد الذي يُضيف قيمة إلى المؤسسة .

## الهوامش

١ - Dufetel, L. (1991, July), "Job evaluation still at the frontier", **Compensation and Benefits Review**, New York: American Management Association.

٢ - H. Murlis & D. Fit, " Job evaluation in a changing world." **Personnel Management**, May 1991; and H. Murlis & D. Fit, **Evaluating Skills, Competencies and Jobs** . London: Hay Management Consultants, (1991).

٣ - فى هذه المعادلة يكون لحجم الوظيفة تأثير ثابت وللجدارة والأداء تأثيرات متغيرة ، ويتغير الدفع للوظيفة تدريجياً فقط مع مرور الوقت وفقاً لتغير ظروف العمالة . باستطاعة حاملى الوظيفة أن يحصلوا على المزيد من المال عن طريق الترقى إلى وظائف أكبر ، أو إظهار المزيد من الجدارات أو تقديم المزيد من نتائج الأداء . وتعتبر زيادات الجدارة والأداء أجراً إضافياً لا تشمله الرواتب الأساسية للعمال ، ولن يتغير راتب الوظيفة إلا إذا تغيرت الوظيفة نفسها ، وتقوم زيادات الأجر مقابل ارتفاع الجدارة بمكافأة الشخص على اكتساب العمق فى الوظيفة أو الاستعداد الداخلى فى عالم مليء بالسكان المتقدمين فى السن فإن التمييز وفقاً للاستعداد الداخلى يبدو مطلوباً

O'Malley M. (1991), **Integrating Competencies into Compensation Planning and Salary Administration**, Stamford, CT: Hay Management Consultants.

٤ - See Boyett, J. H., & Conn, H. P. (1991), **Workplace 2000** (Chapter 5), New York: Dutton.

## الفصل الثالث والعشرون

### نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية

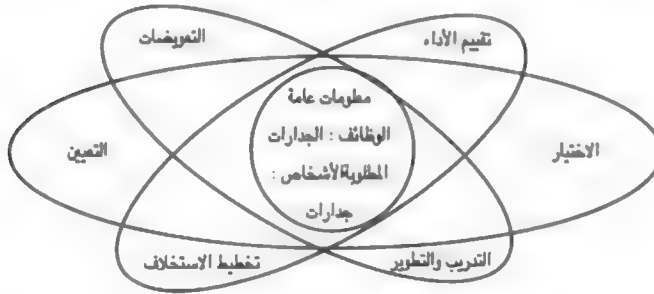
#### تعريف

نظام المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية Integrated Human Resource Management Information System (IHRMIS) ، عبارة عن قاعدة بيانات تتقاسمها جميع وظائف الموارد البشرية وتقدم لغة موحدة ، وتجميعاً لكل خدمات الموارد البشرية.

#### نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية - المبنية على الجدارة

يوضح الشكل (٢٣-١) مفهوم نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية <sup>(١)</sup> . تحتوى نواة قاعدة البيانات على معلومات عن متطلبات الوظائف من الجدارات ، وعن جدارات الأفراد الفعلية ، وتستخدم هذه البيانات فى جميع تطبيقات الموارد البشرية: أى فى التوظيف ، والاختيار ، والتعيين ، والتعويضات ، وإدارة الأداء ، وتخطيط الاستخلاف والتدريب والتطوير ، وبذلك تقوم جميع التطبيقات باستخدام لغة موحدة

الشكل (٢٣-١) الاستخدامات المتكاملة لقاعدة بيانات الجدارة





هى لغة الجدارات : فالمسؤولون عن التوظيف يوظفون ويختارون وفقاً للجدارات التى تتطلبها الوظائف ، والتدريب والتطوير يركزان على الجدارات التى تؤدى إلى أداء متفوق فى الوظائف . أما تخطيط الاستخلاف فإنه يتم عن طريق مقارنة جدارات الموظف مع متطلبات الوظائف المستقبلية من الجدارات. وتشمل التعويضات عناصر الدفع المبنية على الجدارة لتشجيع الموظفين على تطوير الجدارات المطلوبة. ونظام تقييم الأداء يقيم جدارات الموظفين ما لا يقل عن مرة واحدة سنوياً ، ويتم إدخال هذه البيانات إلى قاعدة البيانات للتأكد من أن النظام يحتوى على تحديث لتقييم جدارات الأفراد .

يشتمل النظام المتكامل للموارد البشرية على :

١ - الهيكل التنظيمى : تقوم منظومة رسم الهيكل التنظيمى بعمل سجل يتم حفظه فى ملف داخل قاعدة البيانات لكل وظيفة فى المؤسسة . من الممكن للمديرين الاطلاع على الوظائف أو خلقها أو إلغاؤها حسب الحاجة . يتم تحديث الهيكل التنظيمى للمؤسسة فوراً ، ويحافظ على مطابقته للواقع دائماً.

٢ - الوصف والتحليل الوظيفيان : يسأل النظام أسئلة ، ويدع المستخدم يُدخل البيانات من أجل إنشاء وتطوير وصف وظيفى ، ونموذج للامح الجدارة المطلوبة للوظيفة ، ونقاط قياس الوظيفة لتخطيط التعويضات .

الوصف الوظيفى : يشمل الوصف الوظيفى الناتج عن الحاسب الآلى ما يلى :

أ - مسمى وظيفة (والمعلومات التعريفية مثل رقم وظيفى يشير إلى مستوى الوظيفة، يرقم من وظيفة رئيس المديرين التنفيذيين إلى أسفل، أو من أدنى الوظائف إلى أعلاها وقطاع العائلة الوظيفية أو مسارها).

ب - المحتوى الوظيفى : المهام والمسئوليات.

ج - المساءلات الوظيفية : معايير الأداء أو الأهداف ومقاييس الأداء الخاصة بالوظيفة.

د - بيانات قياسات الوظيفة : وهى البيانات المستخدمة لوضع تعويضات للوظيفة.

هـ - متطلبات الجدارة : تعريف المهارات والخصائص المطلوبة للأداء المرضى والمتفوق فى الوظيفة.

تحليل متطلبات الوظيفة من الجدارات : يسأل نظام الخبرة لتحليل جدارات الوظيفة سلسلة من الأسئلة "المتفرعة". مثلاً : "هل تحتاج هذه الوظيفة إلى التعامل مع الأفراد (أكثر من مجرد إعطاء التعليمات والمعلومات وتلقيها)؟"

الإجابة بـ "نعم" عن هذا السؤال تستدعى سلسلة من الأسئلة الإضافية. على سبيل المثال، "هل تشمل هذه الوظيفة التعاون فى فريق أو التعامل مع الخلافات أو التأثير على الآخرين؟ وهل تشمل البيع أو التدريس أو التدريب؟ فإذا كان الرد على هذه الأسئلة بالإيجاب ، فإنه يتم التأكيد على جدارات تفهم الآخرين والأثر والتأثير باعتبارها مطلوبة للوظيفة .

وعند الإجابة بالنفى عن سؤال "التعامل مع الآخرين" ، يلغى البرنامج العديد من الأسئلة المرتبطة بمهارة التعامل مع الآخرين ، ويتفرع إلى السؤال الأساسى التالى : "هل تحتاج هذه الوظيفة إلى تحقيق أهداف؟" تستدعى الإجابة "بنعم" المزيد من الأسئلة على سبيل المثال : "هل تحتاج الوظيفة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحقيق أهداف صعبة ، أى القيام بأفضل مما سبق أو تسجيل تحسينات مستمرة للإنتاجية والكفاءة؟" تؤدي الإجابة "بنعم" عن لآى من الأسئلة إلى التركيز على أهمية التوجه للإنجاز على المستوى الذى تتطلبه مهام الوظيفة .

يستخدم "مُحلّ متطلبات جدارة الوظيفة" (المشروح أيضاً فى الفصل العاشر) قاعدة بيانات من العديد من النماذج والعلاقات بين الجدارة والمهمة، لبناء ملامح نموذج جدارة كامل للوظيفة.

٢ - تقييم الأفراد : من الممكن استخدام عملية مشابهة لتقييم الجدارات أو الموظفين . باستطاعة النظام أن يوجه أسئلة عن مدى ما يظهره الفرد فى كل من الجدارات المطلوبة لوظيفة ما. من الممكن تجهيز هذه الأسئلة كمسودة لمقابلة أحداث سلوكية "موجهة" (الفصل الثامن عشر) أو كنموذج لتقييم أداء مبنى على الجدارة (الفصل التاسع عشر) .

**مرشد التقييم :** من الممكن أن يوصى "مرشد التقييم" بطرق تقييم أخرى، على سبيل المثال : اختبارات بنود نموذج التقديم ، أو تمارين مركز التقييم ، ويقترح استخدام أى منها لتقييم المرشحين أو الموظفين على جدارات معينة مطلوبة للوظيفة.

**مرشد إدارة الأداء :** باستطاعة "مرشد إدارة الأداء" أن يخلق نماذج إدارة أداء تشمل مقاييس الجدارات الأساسية المطلوبة للوظيفة، ويمكن أن يرشد المديرين إلى الملاحظات التوجيهية والتعليمات التي تساعد الموظف على تطوير هذه الجدارات .

يسجل النظام البيانات وقيمها بكل طرق التقييم ونماذج إدارة الأداء لتطوير (أو تحديث) ملامح جدارات الشخص التي من الممكن مقارنتها بملامح متطلبات الجدارة للوظائف المختلفة .

٤ - **المزاوجة بين الشخص والوظيفة :** من الممكن أيضاً استخدام نظام الخبرة المبني داخل نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية لتقييم المزاوجة بين متطلبات وظيفة ما من الجدارات وبين جدارات الشخص ، وبإمكان المستخدم بواسطة خوارزمات مزاوجة الملامح المشروحة في الفصل الثامن عشر - أن يعطى الحاسب الآلى قائمة بالأفراد ، ويطلب من الحاسب أن يجد الفرد (الأفراد) الأفضل ملاسة لوظيفة ما. من الممكن استخدام هذا النظام التزاوجي للفرد بالوظيفة لاختيار تعيينات وظيفية أو قرارات الترقية أو التخطيط لإحلال الموظفين.

٥ - **المرشد التطويري :** كذلك من الممكن استخدام نظام المزاوجة بين الشخص والوظيفة لتخطيط التطوير . من الممكن المزاوجة بين الشخص الوظيفة ، والتعرف على الفجوات بين جداراته ومتطلبات الوظيفة من الجدارات . وباستطاعة النظام بعد ذلك أن يسترسل في سياق التعليل التالي : "إذا كانت الفجوة في الجدارة س" ، فإن على الشخص أن يطور هذه الجدارة ؛ وذلك بقراءة هذه الكتب ، وأخذ هذه الدورات التدريبية ، العمل لأولئك المرشحين ، أو العمل في هذه الوظائف التطويرية.... يوضح الشكل (٢-٢٣) دليل تطوير مجهزاً بالحاسب لزيادة جدارة الأثر والتأثير .

## الشكل (٢-٢٣) ورقة عمل خاصة بالتخطيط للتطوير

مثال توضيحي : 'مارى'

الزمن المستهدف	إجراءات تطويرية خطوات عمل تطبيقية	أهداف تطويرية		
		تقدير الوقت الإجمالي	تقدير التطوير	تقدير الوظيفة
	هـ أنت :	الهدف : ٩ / ٦	التطوير : ٢	الوظيفة : ٤
٩١/٧/١٥	١ - باستخدام تقويم تخطيط أسبوعي ، سوف أجدر خمس اجتماعات أسبوعياً على الأقل مع مديرين آخرين ومشرفين. سأكتب جدول أعمال مختصراً لكل اجتماع مشيراً إلى أهدافي ومجالات اهتمام مشتركة في العمل.	<b>أهداف محددة</b>		
٩١/٨/٣١	٢ - لاكتساب بعض الأفكار عن التأثير على الآخرين، سأقرأ كتيب القوة: دليل إستراتيجي للكفاءة الشخصية والتنظيمية. سأخلص النقاط الأساسية وثيقة الصلة بنمطي واحتياجاتي التطويرية بوجه خاص.	زيادة مشاركتي اليومية وتصرفاتي المؤثرة مع الآخرين خارج الوحدة خصوصاً الذين يُعتبرون مستخدمين حاليين أو محتملين لخدمات الوحدة.		
٩١/١١/١	٣ - سوف أحضر ندوة تدريبية داخلية أو خارجية موجهة إلى بناء المهارة في الإقناع والتأثير الشخصي .	توضيح : سوف أنالئ بعقد اجتماعات متعددة أسبوعياً مع رؤساء الأقسام والمشرفين بغرض تحسين خدماتنا وعلاقاتنا المتعلقة بالعمل . سوف أشارك في هيئات ومجموعات العمل ذات المهام المحددة وأعمل للتأثير إيجابياً على توصيات إدارتي الإجراءات والتشغيل .		
٩٢/١/١	سوف أحصل على مساعدة من موجهي التطويري للتعرف على المصادر الصحيحة.	<b>عقبات متوقعة</b>		
	٤ - سوف أتحق بوحدة من فرق المهام الخاصة التي ستقدم فرصة دائمة لتقديم أفكار وتوصيات للمجموعة. سوف أخطط لأعمال تأثير محددة وأطلب تغذية مرتدة من المجموعة.	١- تفضيل العمل على مهمة عملية ملموسة. فهي موجودة طوال الوقت في الوحدة ومن السهل التركيز عليها.		
	للآخرين :	٢ - نقص الثقة والمهارة لإقناع الآخرين من غير المرشحين والتأثير عليهم .		
٩١/٧/١٠	الرئيس : يناقش الملاحظات بخصوص نقاط القوة والضعف في مجال التأثير على الآخرين. يراجع خطة التطوير التطبيقية ويوفر اقتراحات. ويشارك في مناقشات المتابعة لمراجعة التقدم.	٣ - عدم الإقبال على تفويض المسؤوليات للمرشحين مع مراجعات دورية فقط للمتابعة والنتائج.		
٩١/٧/٧	الموجه التطويري : يساعد في التعرف على ندوة بناء			
٩١/٨/٢٢	المهارات ويقوم بالترتيبات . يراجع خطة التطوير			
٩١/١٠/٩	التطبيقية ويقدم اقتراحات . يشارك في جلسات			
٩٢/٢/٧	تطبيق السلوك لزيادة التكيف وتطوير المهارة .			

باستطاعة نظام الخبرة المتمثل في المرشد التطويرى أن يعد ويطبّع خطة تطويرية كاملة للموظفين سواء لتحسين الأداء في وظائفهم الحالية أو للإعداد لوظائف مستقبلية.

٦ - **تقييم الاحتياجات التدريبية :** من الممكن الاستفسار من قاعدة بيانات جدارة الموظف عن مستويات الجدارة في الوظيفة متعددة الشاغلين ، أو في القسم أو في أى جزء آخر من المنظمة . على سبيل المثال ، من الممكن لقاعدة البيانات أن تجيب عن أسئلة مثل كم مندوب مبيعات في قسم مبيعات التقنية المتقدمة لديهم جدارة التوجه لخدمة العملاء في المستوى الخامس أو أعلى؟ أو كم موظفاً في قسم المحاسبة لديهم الجدارة للانتقال إلى أعلى في وظائف مراقبى الحسابات في فروعنا؟ من الممكن استخدام هذه البيانات في تقييم الاحتياجات التدريبية (مثال : إذا كان القليل من مندوبى المبيعات لديهم المستوى المطلوب من التوجه لخدمة العملاء : فإنه يتم تنبيه إدارة التدريب لإعداد تدريب على هذه الجدارة) .

٧ - **مدير التطوير والمسارات الوظيفية :** باستطاعة نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية أن يشمل ويتتبع تطور المرعوسين ، مقارنة الخطط التطويرية ، وخطط التقدم المهني بما في ذلك الدورات التدريبية التى سُجل فيها وأنها ناجح ، المهام الوظيفية التطويرية والمشاريع التى تؤهل الموظفين للحصول على مستوى معين من الجدارة .

٨ - **الإدارة :** من الممكن لنظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية أن يقدم مساعدة إدارية ، ويحفظ البيانات ، ويدير البرامج ، وأن يقدم اختبارات على الشاشة وينتج تقارير ، ويقدم تدريباً مبنياً على الجدارة .

## أمور منظمية

تشمل الأمور التى يعالجها نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية ما يلى :

**التعددية :** فى العديد من المؤسسات تستخدم المجالات المختلفة للموارد البشرية لغات وأنظمة متعددة وعادة ما تكون متضاربة ، فالمسؤولون عن التوظيف يوظفون بناء

على مجموعة من الخصائص ، وتقييم الأداء يتم على أساس مجموعة أخرى منها وقسم التدريب يُدرب على مجموعة ثالثة من المعلومات والمهارات .

**الاستخدام غير الفعال للموارد :** تؤدي التعددية إلى الاستخدام غير الفعال للموارد : ازدواجية الحاسبات الآلية وقواعد البيانات وازدواجية العمالة ومصاريف إدارية زائدة ، كما أنها تترك مستخدمى نظم الموارد البشرية .

**الارتباك وتضارب الرسائل :** يجب أن يجيد المديرون والموظفون العديد من اللغات ، وقد يتسلمون رسائل متضاربة حول ما هو مهم ، وفى أفضل الأحوال فإن الرسائل التى تعطيها المجالات والخدمات المختلفة لا تؤيد بعضها بعضاً ، وهى تتضارب مباشرة فى أسوء الأحوال .

### خطوات تطوير نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية

١ - **تعميد الوظائف المهمة :** يتم تحديد الوظائف الحساسة أو الوظائف البارزة من أجل إدخالها إلى نظام المعلومات المتكامل ، وذلك باستخدام عملية التحديد المشروحة فى الفصل التاسع عشر. يوحى المثال التطبيقى فى ذلك الفصل بأن المؤسسة لا تطبق نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية للمنظمة بأكملها مرة واحدة، وإنما بدلا من ذلك، فإن النظام يُطبق فى مجال واحد (للقيام مثلاً ب أربعين تحليلاً وظيفياً لوحدة تسويقية جديدة فى أوروبا) ، أو لحل مشكلة محدودة (مثل تقديم بيانات تخطيط الاستخلاف للمائة وظيفة الأعلى والمائتى فرد الأعلى بالمؤسسة) .

٢ - **تحليل متطلبات الوظائف الهامة من الجدارات :** تُستخدم نظم الخبرة لتحليل الوظائف أو الطرق الأخرى لتحليل الجدارات أو كليهما مثل مقابلات الأحداث السلوكية ، لتطوير نماذج الجدارة للوظائف المهمة فى النظام . عادة ما ترغب المنظمة فى عقد مقابلات أحداث سلوكية أكثر عمقاً ، أو فى دراسة نماذج الجدارة للوظائف المهمة البارزة واستخدام هذه لمعايرة نظام الخبرة للمؤسسة ؛ ويكون نظام الخبرة صحيحاً عندما يُعطى نفس ملامح الجدارة للوظيفة الذى أوجده خبراء نماذج الجدارة البشرية .

٣ - **تقييم جدارات الأشخاص المهمين** : تُطور بيانات جدارة للمرشحين أو للموظفين من شاغلي الوظائف الهامة باستخدام نظام الخبرة المقيم للفرد.

٤ - **تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية** : يهيئ نظام الخبرة الخاص بالمزاوجة بين الشخص والوظيفة لتوليد الاختيار ، والتعيينات وتخطيط الاستخلاف ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات ، و لخلق توصيات تطويرية باستخدام الموارد الذاتية للمؤسسة التي تستخدم النظام ، مثل البرامج التدريبية المعروضة داخلياً أو المعروضة عن طريق استشارى خارجى .

### حالات :

#### • التأمين القومى

تتركز الأمثلة المنشورة لنظم الخبرة المتكاملة لإدارة الموارد البشرية بشدة حول تحليل الوظيفة لأغراض الوصف الوظيفي والتصنيف والتقييم من أجل تحديد التعويض . طورت شركات التأمين القومية <sup>(٢)</sup> نظاماً لشئون موظفين متكاملأ من أربع مراحل ، هى :

**المرحلة الأولى : تحليل الوظيفة** : تم استخدام استبانة تحليل وظيفي ألى لجمع بيانات عن عشرة آلاف منصب . تم وصف كل وظيفة باستخدام ستة عوامل وظيفية : الخطط الإدارية ، التصرفات الإدارية، المسئوليات المالية، مسئوليات الموارد البشرية، المعلومات والعلاقات ، ومسئوليات اتخاذ القرارات . وقامت العوامل الوظيفية بقياس مدى اشتغال الوظيفة على أنشطة المهام التالية:

\* **التصرفات الإدارية** : النصح، الشئون القانونية /النظامية والإشراف.

\* **مسئولية اتخاذ القرارات** : تخطيط الأفراد وسياسات المؤسسة.

\* **المسئوليات المالية** : مصروفات الميزانية ، أغراض الربح والخسارة.

\* **مجالات المعلومات** : تأمين الممتلكات والخسائر، علاقات المؤسسة.

**المرحلة الثانية : تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية :** استخدمت بيانات تحليل الوظيفة هذه لتطوير تقييم الموظفين من أجل :

\* الاختيار: تقديرات المشرف ودرجات مراكز التقييم ودلائل المقابلات والاختبارات.

\* تقييم الأداء : مراجعات تقييم الأداء ومراجعات تطوير الموظف.

\* التعويض : درجات الوظيفة وإدارة الأجور المستحقة.

\* التدريب والتطوير: تحليل الاحتياجات وتقديم البرامج ودرجات مراكز التقييم وتقييمات التدريب .

**المرحلة الثالثة : تخطيط القوى العاملة وتخطيط الاستخلاف :** تم تجميع بيانات الموظفين التي حصلت عليها تطبيقات الموارد البشرية ، من أجل توفير معلومات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، من ذلك بيانات الدخل والترك والتقاعد وبيانات توفر البدائل للوظائف الحساسة.

**المرحلة الرابعة : التخطيط الإستراتيجي للأعمال :** تم دمج بيانات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وتخطيطها الإستراتيجي . على سبيل المثال، بإمكان النظام المتكامل للموارد البشرية أن يقيم ما إذا كان التأمين القومي يمتلك الموارد البشرية لتنفيذ مبادرة بيع إستراتيجي جديد أم لا .

إن نظام تأمين الموظفين المتكامل على مستوى الوطن ليس مبنياً بوضوح على الجدارة كما تم تحديدها في هذا الكتاب ، بالرغم من أن المهام الوظيفية للتخطيط والإشراف والنصح من الممكن أن تكون قدرات للموظف أو متطلبات للوظيفة على حد سواء ، ومع ذلك فإن نظام التأمين القومي يُعتبر أفضل مثال منشور عن النظم المتكاملة لإدارة الموارد البشرية .

### شركة الحاسبات الإلكترونية الأمريكية

قامت شركة حاسبات أمريكية بتبني إستراتيجية للانتقال من بيع الأجهزة إلى بيع



استشارات النظم المتكاملة. احتاج رجال المبيعات والاستشاريون الفنيون بالشركة إلى معرفة ما يلي :

١ - قواعد الأجهزة والبرامج ليس فقط الخاصة بالمؤسسة ولكن أيضاً تلك الخاصة بمائة مُصنَّعٍ آخر - وكيف تربط كل هذه النظم سوياً فى شبكة أعمال محلية أو واسعة .

٢ - التطبيقات الرأسية للسوق : كيف يمكن استخدام تكامل النظم فى الأعمال البنكية والتأمين والحكومة المحلية والتصنيع والصناعات الأخرى لتحسين إنتاجية العميل .

٣ - استشارات الجدارات : خصوصاً التعاون بين الفرق من أجل إنجاز عمل تشارك فيه اختصاصات متعددة تشمل أعضاء من المؤسسة والمؤسسات المنافسة ومورداً ثالثاً وفرق العميل الهندسية .

طورت المؤسسة نظام معلومات يشمل هذه المجموعات الثلاث من الجدارات : الفنية والصناعة (التطبيقات الرأسية) والعلاقات بالآخرين. وقام نظام خبرة للمزاوجة بين الفرد والوظيفة بتمكين مديرى المبيعات والمشروعات من إيجاد استشاريين اجتمعت لديهم المهارات الفنية والصناعية والعلاقات بالآخرين اللازمة للعمل فى مشاريع معقدة.

على سبيل المثال ، اشتمل أحد المشروعات على دمج بنكين كبيرين فى جنوب شرق الولايات المتحدة . واجه البنك العملاق المنبثق مشاكل تكامل نظامى أقسام إدارة نظم المعلومات ، بما فى ذلك أجهزة حاسب مختلفة وبرامج مختلفة والعديد من المشغلين التنفيذيين ، الذين اختلفوا حول كيفية عمل النظام المدمج فى المستقبل . احتاج الاستشاريون المناسبون إلى :

١ - معرفة كيف تتداخل اتصالات جهازين حاسبين .

٢ - معرفة كيف يمكن استخدام نظم الصور المرئية لتسريع إجراءات التعامل فى البنوك .

٣ - أن تكون لديهم مهارات الاتصال بالآخرين من أجل تقديم الاستشارات فى مناخ على مستوى عالٍ من التسييس .

إن مهمة إيجاد واحد أو أكثر من الاستشاريين الذين يلائمون ملامح هذه الوظيفة المعقدة هي مهمة خلقت ليقوم بها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية. باستطاعة النظام الآلى للمؤسسة الوصول إلى موظفى المبيعات والاستشاريين الفنيين الذين يرغب عددهم على الألف ، والتعرف على الموظفين نوى الجدارات الملائمة لمتطلبات الوظيفة. سوف تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات فى مناخ متباين وسريع التغيير إلى نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية لتوظيف فرق فى اختصاصات متعددة سوف تقوم بالكثير من "أعمال المعرفة" فى المستقبل .

## الهوامش

١ - ساعدنا زميلنا (رون باج) فى تطوير هذه المفاهيم . انظر :

Page, R., & Van De Voort, D. M. (1989), "Job analysis and HR planning." In W. Cascio (Ed.), **Human Resource Planning Employment and Placement**, Washington, DC: BNA Books.

Avner, B. D., & Williams, J. E. (1986, December 1), "Career directions: An integrated personnel system, in **Prentice Hall Personnel Management: Policies and Practices Service**, pp. 985-992.



## الفصل الرابع والعشرون

### تطبيقات مجتمعاتية

يصف هذا الفصل استخدام طرق الجدارة من قبل الولايات ووزارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك في التخطيط للعمالة ، كما يناقش تبعات هذا البحث في التعليم والتدريب وتربية الأطفال .

#### تخطيط العمالة المبني على الجدارة

يشمل تخطيط العمالة المبني على الجدارة جدارات النوافع والمفاهيم الذاتية والذهنية ، والعلاقات بالآخرين مع المتغيرات الديموجرافية والمهارية التقليدية في التنبؤ بسوق العمالة .

#### مسائل

تحاول الوكالات الحكومية ، تماماً كما تحاول الأعمال ، أن تتعرف على أنواع الوظائف التي سوف يتطلبها اقتصادها في المستقبل ، وتخطط للتعليم والتدريب لإعداد مواطنيها لهذه الوظائف المستقبلية . وتشمل الاعتبارات الاقتصادية التي تقود دراسات سوق العمل ما يلي :

- التغيير الأساسي من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معلوماتي يحركه "عمال المعرفة" ، وما يسببه ذلك من تدهور الصناعات القديمة ، وظهور أعمال جديدة.
- المنافسة المتزايدة من الولايات والبلدان الأخرى على فرص الأعمال الجديدة هذه (مثال : في الماضي كان الحديث عن مواقع المصانع الإنتاجية الجديدة ، ولكن في المستقبل فإن الحديث عن مؤسسات خدمات ومعلومات جديدة).
- التغيير التقني السريع .
- التحولات الديموجرافية ، تقديم جبهة جديدة إلى التعليم .
- التغيير في هيكل الأعمال وقيم المنظمات في اتجاه المزيد من مشاركة العاملين والسماح لهم بتبني مسؤوليات واتخاذ مبادرات.

كل هذه العوامل تتطلب من العمال معلومات ومهارات وجدارات جديدة.

### خطوات تطوير التطبيقات المجتمعية

يشمل التخطيط للعمالة المبنى على الجدارة الخطوات التالية <sup>(١)</sup> :

١ - **استطلاع التوظيف** : استطلع الوظائف المحتمل اختفاؤها واستحداثها في العشر إلى العشرين سنة القادمة . تأخذ النماذج الاقتصادية المعقدة في اعتبارها الاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي بعيد المدى . وأنماط إنشاء الأعمال الجديدة وعوامل النمو والانحدار في القطاعات الصناعية ، كذلك معدلات البطالة ، كل ذلك من أجل التنبؤ بعدد الوظائف في كل قطاع ومجموعة وظائف .

٢ - **استطلاع موارد القوى البشرية المستقبلية** : اخلق تصوراً انطلاقاً من بيانات الإحصاءات السكانية والتنبؤات الديموجرافية والخريجين المتوقعين من المعاهد الدراسية القومية .

٣ - **رسم ملامح المهارات والجدارات المطلوبة في كل مهنة** : تصنف الجدارات إلى ست مجموعات :

أ - **الحركية النفسية** : استخدام الأدوات لإنهاء المهمة .

ب - **معرفة الحقائق** : اتساع وعمق المعرفة المطلوبة للأداء الكفء . تجمع الجدارات الحركية النفسية وجدارات معرفة المحتوى في "مهارات فنية" .

ج - **العقلية الذهنية** : التفكير والتعليل .

د - **العلاقات بالآخرين** : السُّبل التي يجب أن يتفاعل بها العمال مع الآخرين لإنهاء مهمة .

هـ - **تحفيزية** : طبيعة الدوافع المطلوبة لإنهاء العمل ومستواها .

يوضح الجدول (٢٤-١) <sup>(٢)</sup> مقياس أبسط الفوارق الملحوظة لكل مجموعة جدارة .

## الجدول (١-٢٤) مقاييس الجدارة للتخطيط للقوى العاملة

## أولاً - الحركية النفسية :

- ١ - يقوم بنقل البضائع بالجملة.
- ٢ - يقوم بمناولات البضائع تستلزم تنسيقاً بنوياً وبصرياً.
- ٣ - يقوم بمناولات البضائع بتنسيق يدوي وبصري تحت ضغوط الوقت .
- ٤ - يقوم بمناولات دقيقة للبضائع أو يراقب أحداثاً مادية متعددة أو تحركات دقيقة متعددة ومتناسقة تحت ضغوط الوقت .
- ٥ - يقوم بمناولات للبضائع تحت ضغوط الوقت استجابة لحالات يصعب التنبؤ بها .

## ثانياً : معرفة الحقائق :

- ١ - لا توجد معرفة واقعية محددة .
- ٢ - بعض المعرفة المتخصصة في حقل معين .
- ٣ - معرفة عميقة في حقل أو مجال معلومات .
- ٤ - معرفة عميقة في العديد من حقول المعلومات أو مجالاتها .

## ثالثاً : العلاقات بالآخرين :

- ١ - يعمل بمفرده .
- ٢ - يعمل مع الآخرين على المهام : يعمل ويؤثر على الآخرين من أجل القيام بشئ ما .
- ٣ - يعمل مع الآخرين : يؤثر على غرباء أو مجموعة في نمط متعارف عليه من الأنشطة .
- ٤ - يعمل مع الآخرين : يؤثر على مجموعة من الأشخاص بشكل عام .

## رابعاً : المستوى العقلي الذهني :

- ١ - ذاكرة حفظ .
- ٢ - استخدام تشخيص المفاهيم : تطبيق وتفسير .
- ٣ - استخدام تشخيص المفاهيم : تطبيق وتفسير يحتاج إلى إدراك المسببات .
- ٤ - تفكير نمطي : إدراك علاقات سببية متعددة .
- ٥ - تفكير تركيبي : تكوين المفاهيم من خلال التعرف على النمط .

## خامساً : التحفيز :

- ١ - الأمان : مورد العيش ، المال .
- ٢ - الانتماء : الرغبة في أن يكون/عاملاً/متعاملاً مع الآخرين في موضوعات غير متعلقة بالعمل .
- ٣ - الدقة : الرغبة في أن يكون دقيقاً ، يولي الانتباه للتفاصيل .
- ٤ - التكامل : الرغبة في التنسيق ، تنسيق أعمال الآخرين .
- ٥ - أعمال حرة : الرغبة في القيام بأشياء جديدة ومبتكرة ، الرغبة في الشروع في أعمال حرة .
- ٦ - التأثير : الرغبة في القيادة ، حث الآخرين على التصرف .

تقوم المقابلات و هيئة الخبراء والاستبانات البريدية بتوجيه السؤال إلى عينة عريضة من القادة فى قطاعات الأعمال والحكومة والتعليم ، عن حاجياتهم فى كل مهنة. على سبيل المثال ، يوضح الشكل (١-٢٤) وظائف جديدة مرتقبة لولاية كونيتيكت بمستوى التأثير فى العلاقات بالآخرين . تُلخص التنبؤات لكل وظيفة ولكل قطاع صناعى فى الاقتصاد الداخلى للولاية بأكمله. على سبيل المثال ، يوضح الشكل (٢-٢٤) التغيرات فى أعداد الوظائف مصنفة بمستوى الجدارة المطلوب لكونيتيكت من عام ١٩٨٤م إلى ١٩٩٥م .

٤ - **تقييم البرامج التعليمية والتدريبية الحالية** : يتم عمل مسح ميدانى يشمل رجال التربية والتنفيذيين فى ميدان الأعمال وقادة النقابات والمجموعات الاجتماعية ؛ للتعرف على ما يعرضون من تعليم وتدريب حالى ، وعن الدرجة التى تُطور فيها هذه البرامج جدارات معينة .

٥ - **تحليل التزاوجات غير الملائمة بين احتياجات الوظائف المستقبلية والجدارات المحتملة للعمال** : تقارن مستلزمات الوظائف من الجدارات فى كل مجموعة صناعية ومهنية مع الجدارات المتوقعة للعمال . تحدد الفجوات أو المزاوجات غير الملائمة بين احتياجات الوظيفة وجدارات العمال ، وتستخدم لتخطيط برامج التعليم والتدريب لتطوير الجدارات التى يحتاج إليها الموظفون فى المستقبل .

٦ - **التوصية بطرق لتطوير أو تقوية أو تنمية البرامج التعليمية والتدريبية لتدريس الجدارات المطلوبة فى المستقبل** : تتم التوصية بمنهج دراسى للأجزاء الرئيسة لنظم التعليم بالولايات : المدارس والكليات العامة، البرامج التدريبية للموظفين/ مؤسسات التدريب الخاصة ، والمؤسسات الاجتماعية .

وتتبع خطوات التخطيط القومى أو الولاياتى لتخطيط العمالة عن كُتب نفس أسلوب المزاوجة بين الشخص والوظيفة المشروح للوظائف المفردة والأشخاص فى الفصل الثامن عشر .

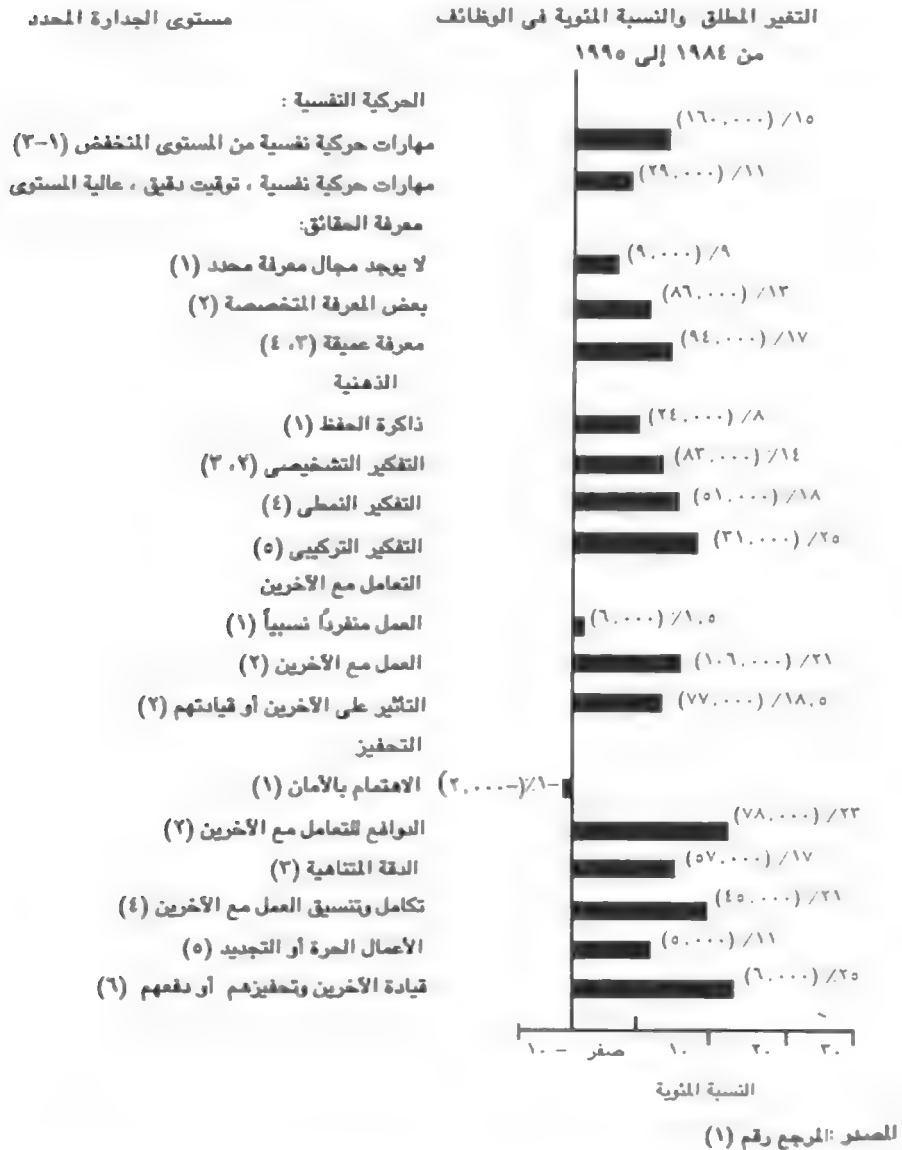
الشكل (٢٤-١) الوظائف الجديدة مصنفة بمستوى التعامل مع الآخرين



المصدر : المرجع رقم ١.



## الشكل (٢-٢٤) الوظائف مصنفة بمستوى الجدارة لولاية كونيكتيكت



## حالات

### ولاية كونيكتيكت

قام مشروع للتخطيط للقوى العاملة مدعم من خمسين من مؤسسات المال والأعمال بولاية كونيكتيكت بمسح ميدانى لمائتى شركة و ألف قائد فى قطاعات التعليم والأعمال والعمالة والحكومة بخصوص متطلبات الوظائف المستقبلية من الجدارات .

أظهرت الدراسات الاقتصادية تفهقراً قدره (١٥٪) فى وظائف التصنيع يقابله زيادة قدرها (٤٥٪) فى الوظائف المكتبية والفنية والتخصصية والإدارية والخدمات البشرية ، فى قطاعات التقنية المتقدمة ، والصناعة والتمويل وخدمات المكاتب والخدمات الصحية ، والتعليم والخدمات الشخصية .

واستنتجت دراسات الجدارة لكونيكتيكت ما يلى :

*الوظائف التى تحتاج إلى مستوى مرتفع من الجدارات الذهنية والعلاقات بالآخرين هى أسرع الوظائف نمواً.*

تحتاج ست الوظائف من العشر الأسرع نمواً مستوى مرتفعاً من الجدارات الذهنية والتعامل مع الآخرين ، وتنمو الوظائف التى تحتاج إلى مستويات أعلى من المهارات الذهنية مثل : التفكير النظامى (المحامون والفنيون) ، والتفكير التركيبى (الإدراكى) (الأطباء ، إخصائيو الحاسب) بشكل ملموس أكثر من المتوسط.

كذلك تزداد بسرعة الوظائف التى تحتاج إلى مهارات التعامل مع الآخرين تراوح بين العمل مع الآخرين إلى إدارتهم . أشارت المقابلات مع الموظفين أنه فى المستقبل سيزداد اعتماد الإنتاجية على فرق من الناس الذين يعملون سوياً . ويشمل هذا الأطباء، والمرضى، والعمال الآخرين الذين يقدمون الخدمة للمرضى، والمحامين ومحلى الحالات البعد قانونية ، وسوف تستبدل بخطوط الإنتاج بالمصانع مجموعات من الناس يعملون سوياً على أقل مستوى لتشغيل وصيانة المكنات . يحتاج عمال كونيكتيكت إلى المساعدة لتطوير هذه الجدارات . أفاد أرباب العمل برضاهم التام عن المستوى الحالى لمهارات عمالهم الفنية ، أى معرفة الحقائق والتنسيق الحركى النفسى ، ومع ذلك، فقد عبر أصحاب الأعمال عن قلقهم

تجاه مستوى موظفيهم الحالي والمستقبلي للمهارات الذهنية والعلاقات بالآخرين . تنبأ عدد ملموس منهم (٤٥٪) بأن العمال سيحتاجون إلى مستوى أعلى من المهارات الذهنية في سنة ١٩٩٥م . وشعر أكثر من الثلث أن الموظفين يفتقدون حالياً المستوى اللازم من مهارات التعامل مع الآخرين ، وهى عوامل متزايدة الأهمية (وتصنع) الفارق بين الأداء المتوسط والمتفوق فى الوظيفة .

وأفاد نصف ممن ملئوا الاستبانات أن الموظفين غير محفزين بشكل مناسب ، كذلك توقع اثنان من كل خمسة أشخاص أن الاحتياجات الدافعة سوف تتغير بشكل ملموس فى المستقبل ، وقيم أكثر من نصف أصحاب الأعمال والتربويون المستجيبين الطلاب على أنهم لديهم القدرة الكافية لتفسير وتركيب المعلومات من أجل حل المشاكل ، كذلك أعطى الخريجون درجات منخفضة للحوافز (مُعرّفة على أنها: الرغبة فى بذل المزيد من الجهد) <sup>(٣)</sup>

وقد لخص أحد الموظفين ملاحظاته على الجدارات الذهنية والتعامل مع الآخرين والدوافع للموظفين الحديثين قائلاً : "بإستطاعتهم أن يقرعوا، ويكتبوا ويتبينوا ، وهذا جيد ، المشكلة أنهم لا يستطيعون التفكير (إذا صادفهم شئ جديد) ولا يستطيعون التواكب مع الآخرين ولا يهتمون بأى شئ!"

وقد حُكم على نظام تعليم كونيكتيك أنه غير ملائم للاستجابة إلى حاجيات موظفي الولاية من الجدارة المتزايدة.

يركز مدرسو كونيكتيك على تدريس امتلاك محتوى الموضوع أكثر من تركيزهم على مهارات حل المشاكل، "الفكر النقدي"، أو مهارات التعامل مع الآخرين . بادر أقل من واحد من خمسة (تتكون العينة من (٤٨٤) مربيًا) بالإفصاح عن قلقهم بالنسبة لهذه المهارات الذهنية مثل مقدرة الطلاب على التفكير المنطقي أو المستقل، ودعم أرائهم أو الخروج بقرارات واستنتاجات <sup>(٤)</sup> .

تصل البرامج التدريبية الموجهة للموظفين إلى أقل من (٢٠٪) من العمال كل سنة (قومياً، يتلقى أقل من عُشر القوى العاملة تدريباً كل عام) . يتلقى الموظفون المهرة من الفنيين والمتخصصين والإداريين أنصبه متفاوتة من التدريب. عادة ما يكون التدريب مركزاً ومتخصصاً فى أعمال ومنتجات معينة راهنة للشركة عوضاً عن التركيز على

جدارات قابلة للتطبيق بشكل أوسع على وظائف مستقبلية (انظر الشكل ١-٢٤). تركز برامج المجتمع على هذه الحاجيات التعليمية مثل الإنجليزية كلفة ثانية. تعرض النقابات برامج تلمذة صناعية ، وتدريباً صريحاً على جدارات التفاوض والتحكيم ، ولكنها تصل إلى خمسمائة عامل سنوياً فقط .

توصى مؤسسة الوظائف من أجل مستقبل كونيكتيكت بتحسين تدريس جدارات التعامل مع الآخرين والجدارات الذهنية والدوافع في كل أماكن التعليم والتدريب .

تم القيام بتقييمات جدارة مشابهة في ولايات كنساس ، كلورادو وإنديانا وميسيسيبي وميسوري وجاءت بنتائج مشابهة في جوهرها :

في الميسيسيبي وكولورادو ، اشتملت المؤسسات باستمرار من النقص في المهارات الأساسية الجديدة وبالنسبة لجميع الحرف من المديرين إلى العمال متوسطى المهارة. أرادت المؤسسات أن ترى تحسناً في مهارات الاتصال/حل المشاكل ومنها الحاسب الآلى والعمل الجماعى ، علاوة على القدرة على وضع الأولويات وتحقيقها ، وقد أولى التدريب على هذه المهارات المنزلة الأعلى من قبل المؤسسات بالنسبة لجميع أنواع العمال .<sup>(٥)</sup>

### وزارة العمل بالولايات المتحدة

نشرت وزارة العمل بالولايات المتحدة في عام ١٩٩١م تقريراً بعنوان: "ماذا يتطلب سوق العمل من المدارس: تقرير سكانس" (مهمة السكرتارية في تحقيق المهارات الضرورية Secretary Commission on Achieving Necessary Skills SCANS) لأمريكا سنة ٢٠٠٠<sup>(٦)</sup> . لخص تقرير (سكانس) بحثاً أدى إلى ما يعادل نموذج جدارة قومياً لعمال الولايات المتحدة.

**الاتجاهات الاقتصادية :** فى البداية لخص باحثو سكانس الاتجاهات فى اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية ، وحاولوا التكهّن بالتغيرات التى ستشهدّها الوظائف فى الولايات المتحدة الأمريكية . اشتملت الاتجاهات الاقتصادية ذات العلاقة على : تهقر الإنتاجية، الركود فى دخول العمال ومرابيحهم ، والتحول الضخم من الوظائف

التصنيعية (أجر متوسط ١٠,٨٤ دولار للساعة) إلى وظائف الخدمة ، والبيع بالتجزئة (أجور أقل ب ٩٪ إلى ٣٧٪) . يوضح الجدول (٢-٢٤) التغييرات المتوقعة في الوظائف وفق تحول أماكن العمل في الولايات المتحدة من نموذج الأداء التقليدي إلى نموذج الأداء المرتفع .

الجدول (٢-٢٤) خصائص أماكن عمل اليوم والغد

النموذج التقليدي	نموذج الأداء المرتفع
<p><b>الإنتاج الكبير</b></p> <p>فترات إنتاج طويلة</p> <p>تحكم مركزي</p>	<p><b>الإنتاج المرن</b></p> <p>إنتاج معدل وفقاً لحاجيات العميل</p> <p>تحكم غير مركزي</p>
<p><b>آلية ثابتة</b></p> <p>رقابة جودة في نهاية الخط</p> <p>تقسيم المهام</p> <p>السلطة في يد المشرف</p>	<p><b>آلية مرنة</b></p> <p>رقابة الجودة على الخط</p> <p>فرق عمل ، عمال متعددي المهارات</p> <p>السلطة مفوضة للعمال</p>
<p><b>مواجهات العمال مع الإدارة</b></p> <p>المؤهلات الدنيا مقبولة</p> <p>العمال كنفقات</p>	<p><b>التعاون بين العمال والإدارة</b></p> <p>القبلة على مستوى قدرات المهارات الأساسية</p> <p>القوى العاملة كاستثمار</p>
<p><b>سوق العمالة الداخلية</b></p> <p>التقدم بالأسبقية</p>	<p><b>سُلم الوظائف</b></p> <p>سوق عمالة داخلية محدودة</p> <p>التقدم بالمهارات المؤهلة</p>
<p><b>حد أدنى من التدريب لعمال الإنتاج</b></p> <p>تدريب متخصص للعمال الحرفيين</p>	<p><b>التدريب</b></p> <p>جلسات تدريبية لكل واحد</p> <p>البحث عن مهارات أوسع</p>

المصدر "Competing in The New International Economy". Washington office of Technology Assessment, 1990 .

**الجدارات :** استطلع باحثو سكانس أصحاب الأعمال/ عمال القطاع العام/ مندوبى الثقابات وكذلك المربين والعمال والطلاب - للتعرف على المعلومات والمهارات والجدارات المطلوبة لأداء الأعمال فى المستقبل . طورت اللجنة بعد ذلك نماذج جدارة باستخدام الأحداث الحرجة والمهام والأدوات التوضيحية المستخدمة فى العمل<sup>(٧)</sup> . وقد تم تطوير نماذج خمس عشرة وظيفة فى خمس عائلات وظيفية :

- ١ - المطاعم وأماكن السكن (الطهارة، كتبة الاستقبال، مساعدو التدبير المنزلى) .
  - ٢ - التصنيع والإنشاء (الكهربائيون ، مشغلو المثقاب بالتحكم العددي ، مشغلو المطابع بالأوفسيت الحجرى) .
  - ٣ - المكاتب والمالية (صرافو البنوك ، مساعدو الكتبة ، السكرتاريون).
  - ٤ - الخدمات الصحية والبشرية (فنيو السجلات الطبية، الممرضات المسجلات، مساعو المدرسين) .
  - ٥ - التجارة والاتصال (سائقو الشاحنات، رجال بيع التجزئة، فنيو المعدات الداخلية).
- تم إجراء تحليلات بعدية على هذه النماذج لتحديد مجموعات الجدارة الشاملة القابلة للتطبيق على قاعدة عريضة عبر العديد من الوظائف والمهن . يوضح الجدول (٣-٢٤) المهارات الثلاث الأساسية والخصائص الشخصية والجدارات الخمس التى تم تحديدها .

## جدول (٣-٢٤) الجدارات والمهارات الأساسية

## خمس جدارات

## ١ - الموارد . يحدد وينظم ويخطط ويوزع الموارد

- \* الوقت : يختار الأنشطة المتعلقة بالأهداف ، يرتبها ، يوزع الوقت ، ويُعدّ الجداول ويتابعها .
- \* المال : يستخدم أو يعد الميزانيات ، يقوم بالتنبؤات ، يحتفظ بالسجلات ، ويقوم بالتعديلات لتحقيق الأهداف .

\* المواد والمنشآت : يحرز ، يخزن ، يوزع ، يستخدم المواد والفراغ بكفاءة .

\* الموارد البشرية : يقيّم المهارات ويوزع العمل وفقاً لذلك ، يقيم الأداء ، ويقدم التغذية المرتدة .

## ٢ - العلاقات بالآخرين : يعمل مع الآخرين

- \* يشارك كعضو في فريق : يساهم في جهود الفريق .
- \* يعلم الآخرين مهارات جديدة
- \* يخدم العملاء/الزبائن : يعمل لإرضاء توقعات العملاء .
- \* يمارس القيادة : يبلغ أفكاراً لتبرير موقف ، لحث الآخرين وإقناعهم ، يتحدى الإجراءات والنظم الحالية بمسئولية .

\* يتفاوض : يعمل في اتجاه الاتفاقيات المشتملة على تبادل الموارد ، يوفق بين اهتمامات متباينة .

\* يتعامل مع التباين : يعمل جيداً مع أناس من خلفيات متباينة .

## ٣ - المعلومات : يحرز المعلومات ويستخدمها:

- \* يحرز المعلومات وقيمها .
- \* ينظم المعلومات ويصونها .
- \* يفسر المعلومات وينقلها .
- \* يستخدم الحاسب لمعالجة المعلومات .

## ٤ - النظم : يتفهم علاقات بينية معقدة :

- \* يتفهم النظم : يعرف كيف تعمل النظم الاجتماعية والمنظماتية التقنية ويعمل معها بكفاءة .
- \* يراقب ويصحح الأداء : يميز الأنماط ، يتنبأ بالتأثير على عمليات النظم ، يشخص أداء النظم ، ويصحح الخلل .

\* يحسن النظم أو يصممها : يقترح تغييرات على نظم قائمة ، ويطور نظاماً جديدة أو بديلة لتحسين الأداء .

### تابع جدول (٣ - ٢٤)

#### ٥ - التقنية : يتعامل بتقنيات مختلفة :

- \* يختار التقنية : يختار إجراءات وأبوات أو معدات بما في ذلك الحاسبات الآلية والتقنيات المتعلقة.
- \* يطبق التقنية في المهمة : يتفهم التوجه العام والإجراءات الصحيحة لتجهيز المعدة وتشغيلها.
- \* يصون المعدات ويصلحها : يتقن مشاكل المعدات أو يتعرف عليها أو يحلها، بما في ذلك مشاكل الحاسبات والتقنيات الأخرى .

#### أساس من ثلاثة أجزاء :

- ١ - المهارات الأساسية : يقرأ، يكتب، ينفذ العمليات الحسابية والهندسية ، يستمع ويتكلم :
- \* القراءة : يحدد موقع المعلومات المكتوبة في المقالات والمستندات مثل : الدليل ، الرسومات والجدول ويفهمها ويفسرها.
- \* الكتابة : ينقل الخواطر والأفكار والمعلومات والرسائل كتابية ، ينشئ مستندات مثل الخطابات والتوجيهات والدليل والتقارير والرسومات والخرائط.
- \* الحساب/الرياضيات : يقوم بالحسابات الأساسية ، ويتناول المشاكل العملية باختيار مناسب بين أساليب هندسية متعددة.

- \* الاستماع : يتسلم الرسائل الشفهية والإشارات الأخرى ويميل إليها ويفسرها ويستجيب لها.
- \* التحديث : ينظم الأفكار ، وينقلها شفاهة.
- ٢ - مهارات التفكير : يفكر بإبداع، يصنع القرارات، يحل المشكلات، يجسد، يعرف كيف يتعلم، ويتعرف على الأسباب :

- \* التفكير الإبداعي : يخلق أفكاراً جديدة.
- \* صناعة القرارات : يحدد الأهداف والعقبات ويخلق البدائل ، ويعتبر المخاطر ويقيم البدائل ويختار أحسنها.

- \* حل المشكلات : يتعرف على المشاكل ، ويجهز خططاً تنفيذية ويطبّقها.
- \* رؤية الأشياء بعين العقل : ينظم ويشغل الرموز والصور والرسومات والأغراض والمعلومات الأخرى.
- \* معرفة لكيفية التعلم : يستخدم أساليب تعلم فعالة للحصول على معارف ومهارات جديدة وتطبيقها.
- \* التبرير : يكتشف قاعدة أو قانوناً كامناً وراء العلاقة بين غرضين أو أكثر ويطبّقها في حل المشاكل.
- ٣ - الخصائص الشخصية : يظهر المسؤولية، احترام الذات، والتعامل الاجتماعي ، إدارة الذات ، الأخلاق والأمانة :



- \* **المسئولية** : يبذل مستوى عالياً من الجهد والمثابرة تجاه الوصول إلى الهدف.
- \* **احترام الذات** : يعتقد في قيمته الذاتية ويحافظ على نظرة إيجابية عن الذات.
- \* **الاجتماعية** : يبدي تفهماً وصداقة وتكيفاً وتعاطفاً وأدباً في مجالس المجموعة.
- \* **الإدارة الذاتية** : يقيم الذات بدقة. يضع أهدافاً شخصية. يراقب التقدم. ويظهر تحكماً في النفس .
- \* **التكامل/الأمانة** : يختار أوجه تصرف أخلاقية .

وزيادة على ذلك قامت (سكانس) بتعريف مستوى البراعة (مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة) لكل جدارة في كل وظيفة . على سبيل المثال، فإن لجدولة الموارد خمسة مستويات

١ - **الإعدادي** : جدولة الشخص لذاته .

٢ - **استعداد العمل** : جدولة فريق صغير.

٣ - **متوسط** : جدولة خط إنتاج أو مشروع إنشائي كبير.

٤ - **متقدم** : تطوير جدول لإخراج منتج جديد أو مصنع إنتاجي.

٥ - **متخصص** : إعداد خوارزم لجدولة خط طيران.

يظهر الجدول (٤-٢٤) مستويات كفاءة الاستعداد للعمل لدى رئيس الطهاة انطلاقاً من جدارات (سكانس) الخمس . يشير ترميز المهارات والجدارات الأساسية لسكانس على المقاييس الموضوعة في الفصول (من الثالث إلى التاسع) - إلى تقارب ملحوظ . تُرمز المهارات والجدارات الواردة في تقرير (سكانس) إلى ما يلي في ترتيب تنازلي :

المجدول (٤-٢٤) تقنية الخدمات

مستويات الجدارة المتوقعة للدخول في السلم المهني

خدمات الإسكان والخدمات الشخصية رئيس الطهارة أمثلة على مستوى الاستعداد للعمل	
الجدارات	أمثلة على مستوى الاستعداد للعمل
الموارد	يُعدّ تقديرات التكلفة ويكتب مقترحات لتبرير تكلفة استبدال معدة بالمطبخ . يعدّ جدولاً لتوريد المعدات ليتجنب إغلاق المطعم . يقرأ الرسومات الإنشائية ومتطلبات التركيب من المصنع لوضع وتركيب المعدات في المطبخ.
التعامل مع الآخرين	التعامل مع الآخرين يشارك في تدريب الفريق وجلسات حل المشاكل مع طاقم متعدد الثقافات من عمال وعاملات خدمة الطعام . يركز على ليلة نهاية الأسبوع التالي الذي حُجز فيه نادى المطعم لحفلة بعد منتصف الليل . ثلاثة من الأفراد لا يمكنهم العمل ، وعلى الفريق أن يواجه مشكلة العمالة . ويعدّ لتقليل شكاوى متوقعة عن الأسعار ونوعية الأكل أو الخدمة .
المعلومات	يتعلم كيف يستخدم برامج الصفحة الممتدة لتقدير تكلفة الطعام لقوائم طعام بديلة والأصناف اليوم المخصصة . يقوم بإعداد قائمة طعام أسبوعية ، وطبعها باستخدام برامج حاسب للناشر المكتبي .
النظم	نظم يحل النظام الذي يحدد الانتظار المتوسط والأقصى منذ جلوس الزبون وحتى يتلقى المشهيات ، ثم الأصناف البينية. يعدل النظام لإنقاص كل من زمن الانتظار المتوسط والأقصى ب ( ٢٠ ) . يحدد الزيادة المتوقعة في عدد العملاء الذين يخدمهم .
التقنية	يقرأ المواصفات ويستمتع إلى رجال المبيعات يصفون ثلاثة أفران متنافسة للمطبخ . يكتب تقريراً يقيم فيه الأفران ويُعدّ التوصيات . بواسطة التحكم الآلى على الفرن المختار يُعدّ الطبق الذي سيكون عينة.

- ١ - التفكير التحليلي : ٧
- ٢ - الاهتمام بالنظام /الدقة/ الجودة : ٧
- ٣ - الإنجاز: ٦
- أ - التوجه : ٥
- ج - الابتكار : ١
- ٤ - التفكير الإدراكي : ٥
- ٥ - تطوير الآخرين : ٤
- ٦ - العمل الجماعي والتعاون : ٤
- ٧ - التوجه لخدمة العملاء : ٣
- ٨ - تفهم الآخرين : ٢
- ٩ - البحث عن المعلومات : ٢
- ١٠- الأثر والتأثير : ٣
- ١١- الولاء للمؤسسة : ٣
- ١٢- الوعي بالمؤسسة : ١
- ١٣- المبادرة : ١
- ١٤- الثقة بالنفس : ١

تشمل الجدارات المنفردة المذكورة التقييم الدقيق للذات (١) ، الأمانة /الثقة (١)، العمل مع تباين الثقافات (١) ، ومجالات معرفة معينة (مثال يستخدم الحاسبات والتقنيات الأخرى) (٨) .

تقدر جدارات (سكانس) أن أقل من (٥٠٪) من خريجي المدارس العليا في الولايات المتحدة ليس لديهم المهارات الأساسية للقراءة والكتابة المطلوبة لبراعة الاستعداد للعمل. لم يتم قياس الجدارات غير الأكاديمية : لذلك فإن امتلاك الخريجين لجدارات (سكانس) الخمس غير معروف .

### ما يترقب على ذلك بالنسبة للتعليم

ختمت (سكانس) تقريرها بملاحظات عن الكيفية التي يجب أن تتغير بها المدارس لتطور الجدارات. يلخص الجدول (٥-٢٤) هذه التغييرات. يجب تعليم خمسة موضوعات أساسية (الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافية) بطرق تؤدي إلى تطوير مهارات حل المشاكل والتعامل مع الآخرين في معرض مشاكل الحياة الحقيقية .

#### الجدول (٥-٢٤) خصائص مدارس اليوم والغد

مدارس اليوم	مدارس الغد
التركيز على تطوير المهارات الأساسية	التركيز على تطوير مهارات التفكير
الاختبار منفصل عن التدريس	التقييم متكامل مع التدريس
التسميع والاستعادة من الذاكرة قصيرة المدى	بيئة التدريس
الطلاب يعملون كفراد	الطلاب ينشئون المعرفة عملياً لأنفسهم
ترتيب هرمي - الأساسيات قبل المستوى الأعلى	تعاون على حل المشاكل
الإشراف عن طريق الإدارة	المهارات يتم تعلمها في إطار المشاكل الحقيقية
بعض الطلاب فقط يتعلمون التفكير	الإدارة
	متمركز على المتعلم - موجه من قبل المدرس
	المخرجات
	كل الطلاب يتعلمون التفكير

وهذه عينة لما قد يكلف الشخص به :

طُور خطة للالتزام بجدول الإنتاج على حين يتم تدريب الطاقم على أسلوب جديد. قُدر العدد الإضافي من الموظفين أو الوقت الإضافي المطلوب . جهز رسومات توضيحية. قُدم عرضاً أمام أعضاء الفريق الآخرين <sup>(٩)</sup> .

أوصت (سكانس) بإعداد قياسات لـ تقييمات رسمية قابلة للمقارنة قومياً . ومن ثم تطبيقها على الصفوف المدرسية الرابع والثامن والثاني عشر لقياس براعة جميع طلاب المدارس في الولايات المتحدة على جدارات (سكانس) . وذهبت (سكانس) أبعد من ذلك إذ نادت بإعطاء شهادات تثبت تطوير هذه الجدارات .

تهدف (سكانس) إلى تعزيز تطوير التقييمات واستخدامها بحيث يمكن أن توفر الأسس لنوع جديد من شهادات المدارس العليا . التي سوف تقيس التمكن من جدارات محددة قابلة للتعلم . من المنتظر أن يسترجع هذا الأسلوب كرامة (قيمة) شهادة المدارس العليا، ويعطيها معنى حقيقياً باعتبارها علامة جدارة .

التصديق على الجدارات الخمس يمكن أن يخدم أغراضاً متعددة لم يتم تحقيقها الآن : حيث إنها ستربط بين شهادات المدرسة وجهود الطلاب وإنجازاتهم ، كما إنها سوف تقدم حافزاً للطلاب حتى يدرسوا ، وسوف توفر للموظف سبباً للاهتمام بالدرجات الدراسية . وأخيراً فهي سوف تقدم هدفاً واضحاً للتعليم والتوجيه . وبذلك يمكن للتقييم أن يحسّن الإنجاز ، وليس فقط أن يقيسه <sup>(١٠)</sup> (انظر الجدول ٣-٢٤) .

هناك نموذج آخر طُور في بريطانيا العظمى للتأهيل المهني القومي المبني على الجدارة (Competency-based National Vocational Qualifications NVQ) يقوم هذا البرنامج بالتدريب وإعطاء الشهادات من خلال المؤسسات، والاتحادات والمنظمات التعليمية والتدريبية . كما أن هناك قاعدة للمعلومات القومية للتأهيل المهني القومي للعديد من منات الحرف . وهي نموذج لتطبيق (سكانس) في الولايات المتحدة <sup>(١١)</sup> .

## ملخص : النتائج بالنسبة للتعليم والتربية الأسرية

يشير البحث المذكور في هذا الكتاب وفي الدراسات السابقة المنبثقة عن الولايات وعلى المستوى القومي إلى أن عدداً قليلاً نسبياً من الجدارات يبنى عن النجاح في العمل والحياة :

\* التوجه للإنجاز . الرغبة في الحصول على مقاييس التفوق والرفع من المستوى وتحسين الأداء .

\* المبادرة . العمل على تحقيق الأهداف وحل أو تجنب المشكلات قبل أن تفرضها الأحداث .

\* البحث عن المعلومات . الغوص في الأعماق بحثاً عن المعلومات .

\* التفكير الإداري . إدراك معنى البيانات واستخدام خوارزميات لحل المشاكل .

\* تفهم الآخرين . الاستماع إلى دوافع الآخرين المختلفين ومشاعرهم .

\* الثقة بالنفس . اعتقاد المرء في كفاءته أو قدرته على تحقيق الأهداف .

\* الأثر والتأثير . مقدرة الشخص على إقناع الآخرين بوجهة نظره .

\* التعاون . العمل مع الآخرين بكفاءة لتحقيق أهداف مشتركة.

فإذا كانت هذه الاستنتاجات صحيحة، فإن الفائدة الواضحة للتعليم والتربية هي تطوير هذه الجدارات بوضوح كجزء من منهج واع يسعى لتحقيق أهداف معينة .

## المسار الدراسي

توجد طرق مجربة وموثقة لتدريس الجدارات <sup>(١٢)</sup> . وتشمل الأمثلة ما يلي :

١ - **تعليم التفوق** : تقتض هذه الطريقة التعليمية أن ما يستطيع أي فرد في العالم أن يتعلمه ، فإن بإمكان كل فرد في العالم أن يتعلمه ، إذا هيئت له الظروف

المناسبة قبل وأثناء التعليم، أى أن أغلب الأطفال والبالغين بمقدورهم أن يتعلموا أى شىء إذا قُدِّمَ لهم تعليم معد لهم شخصياً، وإذا سُمح لهم بالتقدم وفقاً لخطواتهم ونسقهم الخاص. وفى وجود المناخ المساند يستطيع (٩٥٪) من المتعلمين أن يصلوا إلى معيار معين إذا سمح لهم بـ (٨٠٪ إلى ٢٠٪) من الوقت الإضافى. يقاس المتعلمون عند المقارنة بمقاييس تفوق موضوعية (مثال: حل مسائل حسابية ذات صعوبة معينة، مع الاستبعاد التام للمنحنىات التى تُعرف معظم الطلاب كمتوسطين وبعضهم كفاشلين) (١٣).

تُبْنى مناهج تعليم التفوق أساساً وتُصنَّع بدوافع الإنجاز. يضع المتعلمون أهدافاً بصورة متكررة، ويأخذون المبادرة، ويتحملون المسئولية تجاه تعلمهم، ويستخدمون التغذية المرتدة على الأداء من أجل التحسن مقارنة بمقاييس الهدف.

٢ - **تعليم الاكتشاف**، يشرك هذا المدخل التعليمى العديد من المشاريع البحثية التى يتكرر فيها بحث المتعلمين عن المعلومات، وتنظيم أو استخراج مفاهيم البيانات لاكتشاف مبادئ أو الخروج باستنتاجات. تُعَلَّم مناهج الاكتشاف بوضوح البحث عن المعلومات، والتفكير التحليلي أو الإدراكي المطلوب لعمال المعرفة فى اقتصاد المعلومات.

٣ - **التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين**: تعلم هذه الطريقة بوضوح جدارات تفهم الآخرين، ليس فى جلسات سخيفة متصنعة، ولكن كمهارة قابلة للقياس موضوعياً. مثال ذلك: التدريب على نصيح الزملاء الذى يُقِيم فيه المتدربون على مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة من ناحية مهارات التعاطف الدقيق والألفة والصدق والمبادرة (١٤).

مثال آخر هو جدارات تفهم الآخرين وجدارات التعاون التى تُدرَّس بوضوح فى مدارس طائفة الكويكرز (الصدى) Quaker (وقد التحق أبناء الكاتبين بإحدى مدارس الأصدقاء التى تعرض فرصاً متكررة للملاحظات الميدانية). تكافئ تقاليد الأصدقاء تكوين الإجماع الحقيقى للمجموعة الذى يتحقق بحرية. يُدرَّس الأطفال

بشكل بَيِّن وصريح منذ مرحلة الروضة - كيفية تفهم مشاعر الآخرين ، والوصول إلى الإجماع في حل المشاكل . يتم إيقاف الممارك التي تدور بين من هم في سن الخامسة، ويُسأل الأطفال : "ما هي مشاعر الطفل الآخر في هذا الوقت وماذا يريد؟ وما هي مشاعرك وماذا تريد وما الذي تقترحه من أجل الوفاء بمتطلباتكما سوياً؟"

لا تعتبر طرق تفهم الآخرين وحل المشاكل هذه طفرة أو حكرًا على مدارس الأصدقاء ، ولكن المختلف في الموضوع أن مدارس الأصدقاء تدرس مهارات تفهم الآخرين والعمل الجماعي والتعاون وحل المشاكل بشكل بَيِّن وصريح كجزء من المنهج الرسمي . يتلقى الأطفال منات من الجلسات المصغرة المبنية على الجدارة، مع فرص التدريب والحصول على التغذية المرتدة ، كل سنة منذ سن الروضة وحتى المدرسة الثانوية .

٤ - **التعليم التعاوني** : في هذا المدخل التعليمي يقوم المتعلمون بأداء واجبات تعليمية في فرق ، أو يتعلمون كيفية تدريس الأطفال الآخرين أو الاثنين معاً. تشمل أغلب الأعمال التي تعكس الحياة اليومية الحقيقية العمل في فرق ، كما أنها تؤكد أن اعتبار سؤال زميل العمل عن معلومة أو مساعدة في حل مشكلة بمثابة الغش -- لا يعدو أن يكون عائقاً للإنتاجية إن لم يكن عارياً من الصحة تماماً.

تُعلم مناهج التعليم التعاوني جدارات العمل الجماعي والتعاون ، وتطوير الآخرين بشكل بَيِّن ، وهناك فرص لتعليم القيادة من خلال السلطة والتأثير المكيفين اجتماعياً - يتم استخدامها لمساعدة فريق على تحقيق هدف مشترك ، وهذه الفرص عديدة، هذا إن لم تكن محددة رسمياً.

٥ - **تعليم وتدريب الكبار** : تحتاج الطرق والتمارين المذكورة في الفصل العشرين التي تميز هذه الطريقة ومنها تمثيل الأدوار والمجموعات عديمة القائد، ومحاكيات ألعاب الأعمال - إلى استخدام العديد من جدارات أماكن العمل.

يكاد الأمر يذهب بتقرير (سكانس) إلى أن يطالب بتنظيم التعليم الثانوي حول مناهج هندسة صناعية . انظر إلى عملية تدفق الأعمال هذه . كيف يمكنك تحسينها



وجعلها أكثر كفاءة؟ كيف تقنع زملاءك في العمل بالموافقة على اقتراحاتك؟ لا يوجد ما يبرر عدم استخدام المنات من ألعاب الأعمال ، وتمارين تعليم الكبار التي طورت بواسطة المدربين والاستشاريين الصناعيين خصيصاً لتدريس جدارات مكان العمل . كما لا يوجد مبرر لمنع استخدامها في المدارس الإعدادية والثانوية .

**٦ - التلمذة الصناعية والداخلية :** يحل التعليم داخل مواقع العمل باستخدام المهارات والجدارات الأساسية للقيام بعمل حقيقي ، وحل مشاكل حقيقية. ليس أى من هذه الطرق بجديد . ولكن القليل منها متاح لأغلب أطفال الولايات المتحدة الأمريكية اليوم .

والسؤال المنطقي هو لماذا؟ يقترح (جون ريفان)<sup>(١٤)</sup> أنه إن كان عدم إمكانية قياس الجدارات غير الأكاديمية وبالتالي إعطاء الشهادات عليها يحول دون تبني هذه الطرق في المناهج الرسمية فإن المشكلة الحقيقية هي نقص القيم المشتركة التي تتعلق بما ينبغي تدريسه في هذه المدارس . على سبيل المثال، يؤيد الآباء فكرة تدريس الفكر النقدي إلى حد الوصول إلى مرحلة يسأل فيها الطفل أسئلة حرجة عن معتقدات الوالدين الدينية والسياسية أو الجنسية . العديد من الآباء يعتقدون فكرة تطوير المبادرة والاستقلالية ، والحال أن ما يريدونه حقاً هو الإذعان والطاعة.

ويبدو أن هناك معارضة عامة في أن تقوم المدارس الحكومية بتدريس أى شىء قد يكون ملوثاً لأفكار الأطفال ، أو غسلاً للمخ أو تلقيناً لمبادئ الإنسانية العلمانية. والشعور السائد هو أن الدوافع والخصائص والمفاهيم الذاتية ليست من اختصاص التعليم العام ، وإنما هي اختصاص الأسرة ودور العبادة.

يواجه التعليم المبني على الجدارة أيضاً معارضة على مستوى الكليات والدراسات العليا . حيث تم رفض محاولات متكررة لقياس وتأسيس الشهادند على المخرجات أو الإنتاج (أى ما الذى يستطيع الطالب القيام به فعلاً) وكان الرفض من قبل الأساتذة الذين لا يرغبون فى تحمل المسؤولية.

على سبيل المثال ، اقترحت الجمعية الأمريكية لطلاب كليات الأعمال American Association of Collegiate of Business - AACSB اختبار الطلاب ومنحهم شهادات

كليات الأعمال وفقاً لمقدرتهم على تطوير مهارات غير ذهنية مثل القيادة والقدرة على تحمل الضغوط<sup>(١٦٦)</sup> . حددت الجمعية تسع عشرة جدارة مقسمة إلى ستة تصنيفات ، هي المهارات الإدارية (القدرة على صناعة القرارات)، ثبات الأداء (تقبل قلة الوضوح)، دوافع العمل (مستوى الطاقة) ، مهارات التعامل مع الآخرين (القيادة)، قيم الأعمال (الأخلاقيات)، والقدرة العقلية العامة (التفكير الإدراكي). ولقد نقضت هذا الاقتراح هيئة أساتذة كليات الأعمال التقليديين ، والذين تبين أنهم يريدون الاستمرار في تدريس محتوى معرفي وليس مهارات الإدارة الحقيقية.

قامت بعض مدارس الأعمال إحداها Case Western Reservers Weatherhead School of Business بتبني أسلوب القيمة المضافة للجدارة . يتم تقييم الطلاب على الجدارات خلال الأسبوعين الأولين من عامهم الأول ، ثم مرة أخرى في نهاية عامهم الثاني . يعطى خريجو الجامعة شهادات إدارة الأعمال ليس فقط على اجتيازهم برامج المحاسبة والتسويق والإنتاج ، ولكن أيضاً على جدارات (الثقة بالنفس) ودوافع الإنجاز والقيادة<sup>(١٦٧)</sup> .

وقد تم حل مشاكل التدريس وقياس الجدارات غير الأكاديمية واعتمادها بطريقة موضوعية جوهرية ، والشواهد كثيرة على أن هذه الجدارات تنبئ عن النجاح في العمل والحياة ، ويتمثل التحدي في تغيير توجه المربين والعامة للقبول والاعتراف بقيمة الجدارات كمهارات غير نظرية ، وقابلة للقياس موضوعياً وقابلة للتدريس ومطلوبة للنجاح في الحياة. يجب أن يُنظر إلى الجدارات مثل دوافع الإنجاز والتلاحم كموضوعات لا تقل شأنًا عن القراءة والحساب . إن وظائف المستقبل وتقارير (سكانس) تعتبر خطوة في اتجاه ذلك الهدف.

### تربية الأسرة

يتقبل أغلب المربين الدور الأساسي للوالدين والعائلة في التطوير الذهني والفعال للأطفال<sup>(١٦٨)</sup> . تشير الدراسات المتعلقة بكيفية تدريس الدوافع<sup>(١٦٩)</sup> إلى بعض الطرق التي باستطاعة الوالدين استخدامها لتطوير بعض الجدارات في أطفالهم . على سبيل

المثال ، تشمل تمارين التربية التي تنتج أطفالاً نوى بواقع عالية للإنجاز والسماح للطفل بمساحة حياة كبيرة (ولكن واقعية) ، وإمداد الطفل بوحدات من التوجيه المصغر.

مساحة الحياة هي المسافة التي يسمح للطفل بالذهاب فيها بعيداً عن جسم أو بصر الوالدين في أعمار مختلفة . وقد وجد أن الأطفال مرتفعي بواقع الإنجاز كانوا لوالدين يشجعانهم في كل عمر : لتكون لديهم أوسع مساحة حياة واقعية يستطيع الطفل أن يتعامل معها . (إلا أن السماح للطفل باتخاذ مخاطر غير واقعية كالتجول في الطريق أو في البلدة لا يُنتج بواقع إنجاز). ينتظر من هؤلاء الأطفال السير إلى المدرسة واتخاذ مخاطر (واقعية) في الرياضة والهوايات وتحمل مسؤولية الأعمال الروتينية بأنفسهم وهم أصغر سناً من أغلب الأطفال . ويشير التوجيه المصغر إلى وقائع صغيرة يدرس منها الطفل تسيّد بعض الأمور في بيئته . أثبتت الدراسات التي أجريت على الأطفال الفقراء الذين يعادل أداؤهم أداء أبناء الطبقات الوسطى في المدرسة، أن أمهات هؤلاء الأطفال قدمن مداخلات توجيهية مصحوبة بتفسير الأسباب أكثر بكثير مما فعلت أمهات الأطفال الأقل نجاحاً.

على سبيل المثال في واقعة مسجلة بالفيديو ، لاحظت الأم طفلها يحبو في اتجاه مقبض درج الملابس ، فسارت إليه وجلست على ركبتيها أمام الطفل وساعدته على الإمساك بالمقبض ، ثم قامت بسحب الدرج للخارج وللداخل عدة مرات واضعاً يدها على يد الطفل . ثم تركت الأم يده فور أن أدرك الطفل الأمر ، وتهلل وجهه بالفرح البين لإتقان هذه المهمة الصغيرة . استمر الطفل يسحب الدرج إلى الداخل والخارج مراراً وتكراراً . تراجعت الأم بحرص حتى لا تسرق فوز طفلها .

في مثال آخر ، قورنت الطريقة التي اتبعتها والدتان في كيفية إخبار الطفل بعدم الخروج بدون حذاء . كلا الطفلين سأل "لماذا؟"

أجابت إحدى الوالدين : «لأنك إذا فعلت هذا فسوف أضربك» .

وشرحت الأخرى قائلة : «إذا ذهبت إلى الخارج بدون حذاء ، فإنك معرض لأن تخطو على قطعة من الزجاج المكسور وتُجرح ، فإذا جُرحت فإنّ على الذهاب بك إلى

الطبيب ، فإذا ذهبت إلى الطبيب فإنه قد يعطيك إحدى الإبر التي تتركها هذه الأم توجه طفلها دائماً إلى تعليل الأسباب بالشرط وجواب الشرط.

لوحظ أن أمهات الأطفال المتوجهين للإنجاز يوجهون أطفالهم توجيهاً صغيراً من ثلاثين إلى مائة مرة يومياً . هذا الاستخدام لجدارات (تطوير الآخرين) يشبه (النمط) (التوجيهي) للمديرين الذي يستخدمه المشرفون الأكفاء لتنمية (بواقع الإنجاز) لدى مرءوسيه .

اطلعت حركة الجدارة على الكتب المنشورة حديثاً والمصممة لمساعدة الوالدين لتطوير جدارات أطفالهم. على سبيل المثال، يقدم كتاب "المهارات الضخمة لـ (نورثي ريتش) (٢٠) العديد من التمارين لتدريس عشر جدارات أساسية : (الثقة بالنفس، التحفيز، الجهود، المسؤولية، المبادرة، الإصرار، العناية، العمل الجماعي، البداهة وحل المشكلات). تطالب (ريتش)، كما تطالب وظائف المستقبل وتقارير (سكانس) بالمزيد من القياس والتدريس الصريح لمهارات (البواقع والمفاهيم الذاتية والذهنية والتعامل مع الآخرين) .

## الهوامش

١ - تم استخلاص هذا من الخطوات المستخدمة في دراسات قام بها (ماك بير) وشركاه لحساب تقرير وظائف المستقبل لولاية كونكتيكت:

"Jobs for The Future" (1986, **Executive Report of Jobs for Connecticut's Future**, Somerville, MA: Jobs for the Future.

Boyatzis, R. E. (1984), **Identification of Skills Requirements for Effective Job Performance**, Boston: McBer.

Jobs for The Future. Op. Cit. Pp. 23, 25. - ٣

Jobs for The Future. Op. Cit. Pp. 33. - ٤

Pennington, H., Austin, J., & Flynn, E. (1991), Creating A Market - o in Education and Training: **The Case of Missing Demand**. Somervill, MA: Jobs for the Future.

Secretery's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) - ٦ (1991), **What work requires of Schools : A SCANS Report for America 2000**, Washington, DC: U.S. Department of Labor.

SCANS. Op. Cit., Appendix D, Jobs Analysis, p. D-1. - ٧

٨ - مشفرة من منطق الجدارات المذكورة في الصفحات ٢-٤ إلى ٧-٢ من :

Secretery's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), **What work requires of schools: A SCANS Report for America 2000**, Washington, DC: U.S. Department of Labor

SCANS, Skills and Tasks, op. Cit., p. 21. - ٩

SCANS, Skills and Tasks, op. Cit., p. 30. - ١٠

١١ - من الممكن الحصول على معلومات عامة وعديد من المطبوعات عن التأهيل المهني القومي في بريطانيا العظمى من العنوان التالي :

The National Council for Vocational qualificayios, 222 Euston Road, London NW1, UK.

١٢ - تظهر أمثلة عن تدريس نوافع الإنجاز في مؤلف (الشور) :

Alshuler, A. S. (1973), **Developing Achievement Motivation in Adolescents**, Englewood Cliffs, NJ: Education Technology Publications; deCharms, R. (1976), **Enhancing motivation: Change in The Classroom**, New York: Irvington; McClelland, D. C. (1972), **What is the effect of Achievement Motivation Training in The Schools?** Teachers College Record, 74, 129-145.

١٣ - انظر

Block, J. H. (Ed.) (1971), **Mastery Learning: Theory and Practice**, New York: Holt, Rinehart & Winston; and Bloom, B. S. (1976), **Human Characteristics and School Learning**, New York: McGraw-Hill.

١٤ - انظر

Carkhuff, R. R. (1973), **The Art of Helping**, Amherst, MA: Carkhuff Associates; and Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976), **Teaching as Treatment**. Amherst, MA: Human Resource Development Press.

١٥ - انظر

Raven, J. (1981), **The Most Important Problem in Education is to come to terms with Values**, Oxford Review of Education, 7, 3; and Raven, J. (1987, Fall). Values, Diversity and Cognitive Development, Teachers College Record, 89, 21-38.

**A plan to rate B-schools by Testing Students** (1979, November - ١٦ 19), Business Week, 171-174.

١٧ - انظر

Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (1992, May), Implementing Curriculum Reform in Higher Education: Year one of the new Weatherhead MBA program, Selections; Boyatzis, R. E. (in press), Developing The Whole Student: An MBA Required Course in Managerial assessment and development, **Journal of Management Education**; Boyatzis, R. E., (1979) The Impact of An MBA Programme on managerial Abilities, **Journal of Management Development**, 8, 66-76.

١٨ - انظر

Goodson, B., & Hess, R. (1975), **Parents as Teachers of Young Children: An Evaluative Review**, Palo Alto, CA: Stanford University Press; Clark, R. (1983), **Family life and Schoolachievement: Why Poor Black Children Succeed or fail**, Chicago: University of

Chicago: University of Chicago Press.

Rosen, B. C., & D\_Andrade, R. G. (1989), **Human motivation**, - ١٩  
Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Rich, D. (1988), **MegaSkills**, Boston: Houghton Mifflin. - ٢.

## الفصل الخامس والعشرون

### مستقبل إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة

يتفق معظم المراقبين على أن بيئة الأعمال المستقبلية سوف تشمل ما يلي :

- \* نسقاً دائم التصاعد من التغييرات الاجتماعية والتقنية .
- \* تحولاً أكثر نحو اقتصاد المعلومات الذي يحتاج إلى عمال معرفة على مستوى عالٍ من المهارة .
- \* احتداماً في المنافسة الشاملة .
- \* فرقة الأسواق إلى بؤر تخصصية .
- \* التنوع - الموظفين والعملاء من كل الجنسيات والأجناس والبلدان والثقافات في العالم .
- وفي نفس الوقت ، فإن القوى العاملة في الولايات المتحدة ستصبح :
- \* أقل جاهزية من الناحية التربوية لوظائف اقتصاد المعلومات الفنية <sup>(١)</sup> .
- \* أقل التزاماً بالعمل ، وأكثر اهتماماً بنمط الحياة المتوازن الذي يركز على العائلة والراحة.
- هذه التوجهات سوف تخلق سوق عمالة صعباً للعمال الذين يكثر الطلب عليهم وهم عمال المعرفة .

ستحتاج المنظمات لأن تستجيب لهذه التغييرات : ذلك بزيادة معدل الابتكار وتحسين الخدمة والنوعية والإنتاجية والتسويق ، من أجل إدارة وتحفيز أنواع مختلفة من الناس . ستكون المنظمات الناجحة أكثر أفقية وأقل سمكاً (عدد أقل من المستويات الإدارية وعدد أقل من مديري الوسط) ، كما سوف تُدفع المسؤولية واتخاذ القرارات إلى أسفل لدى العمال الأقرب إلى العملاء والإنتاج . الكثير من العمل سينجزه عمال مُمكنون من ذوى المعرفة في إطار فرق مؤقتة متعددة التخصصات .



## الجدارات المهمة في المستقبل

تشمل الجدارات التي يعتبرها الكاتبان<sup>(٢)</sup> وغيرهما من الباحثين<sup>(٣)</sup> متزايدة الأهمية للتنفيذين والمديرين والموظفين في منظمات المستقبل تلك - ما يلي :

### للتنفيذين :

**\* التفكير الإستراتيجي :** القدرة على تفهم اتجاهات البيئات ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص التسويقية والتهديدات التنافسية ، أو هو القدرة على إدراك نقاط القوة والضعف في منظماتهم ، وذلك من أجل تحديد الاستجابة الإستراتيجية المثلى .

**\* قيادة التغيير :** القدرة على تبليغ رؤية مقنعة لإستراتيجية المؤسسة بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلى الاستجابة للتعديل كأمر مُجدٍ ومرغوب ، والنجاح في شحذ دوافعهم والتزامهم الصادق ، وهي كذلك القدرة على التصرف كراع ومساند للابتكار والأعمال الحرة ، وتوزيع موارد المؤسسة توزيعاً أمثل من أجل تطبيق التغييرات المتكررة .

**\* إدارة العلاقات :** المقدرة على إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من أولئك الذين يلزم تعاونهم من أجل نجاح منظمة التنفيذى والذين ليس للتنفيذى سلطة رسمية عليهم ، والتأثير على تلك الشبكات، وتضم هذه الشبكات الأفراد الذين ناصروا المنتجات ، والعملاء وحملة الأسهم ، وممثلى العمال ومنظمى الحكومة على جميع المستويات (المحلية والولاية والاتحادية) ، والمشرعين والمجموعات المعنية فى العديد من البلدان<sup>(٤)</sup> .

### للمديرين :

**\* المرونة :** الرغبة والقدرة على تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة من أجل تنفيذ إستراتيجيات التغيير فى منظماتهم.

**\* تنفيذ التغيير :** القدرة على قيادة التغيير (وهى شبيهة بالقدرة التى لدى التنفيذين) من أجل تبليغ حاجة المنظمة إلى التغيير إلى زملاء العمل ، ويشمل تنفيذ

التغيير كذلك ومهارات إدارة التغيير بما فيها الاتصال والتدريب ومساعدة عمليات المجموعة ، وكل هذه مهارات ضرورية لتنفيذ التغيير في المجموعات التي يعمل فيها الزملاء .

**\* نوعية الابتكار في الأعمال الحرة :** دوافع مناصرة منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية جديدة .

**\* تفهم الآخرين :** القدرة على تفهم المساهمات التي يقدمها الآخرون بأشكالهم وإعطائها حق قدرها .

**\* التمكين :** السلوكيات الإدارية بمعنى تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة ، وتعزيز تطوير الموظفين ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزى ، وتقديم تغذية مرتدة توجيهية ، وإظهار توقعات إيجابية للمرعوسين ( بالرغم من فوارق التباين ) ، ومكافأة تحسينات الأداء التي تجعل المرعوسين يشعرون بأن لديهم قدرة وتحفيزاً أكبر لتحمل المزيد من المسؤوليات .

**\* مساعدة الفرق :** مهارات تفاعلات الجماعة المطلوبة لجعل مجموعات متبانية من الناس تعمل سوياً بكفاءة من أجل تحقيق هدف مشترك: تحقيق وضوح الأهداف والأدوار، التحكم بالثرثارين ، وتشجيع الأعضاء الصامتين على المشاركة وحل النزاعات .

**\* القابلية للنقل :** القدرة على التكيف بسرعة ، والعمل بكفاءة في أى بيئة غريبة بحيث يكون المدير قابلاً للنقل في مناصب في نيروبي أو جاكارتا أو موسكو أو أى مكان آخر في العالم . أشارت الأبحاث إلى أن هذه الجودة لها ارتباط بجدارات أخرى مثل : حب السفر وغير المألوف ، ومقاومة الضغوط ، وتفهم الآخرين عبر الثقافات (١٠) .

#### للموظفين :

**\* المرونة :** الاستعداد للنظر إلى التغيير على أنه فرصة سانحة وليس كتهديد ، على سبيل المثال : الإقبال على التقنية الحديثة كما لو كانت أفضل أدوات اللعب وأحدثها .

**\* دوافع البحث عن المعلومات والقدرة على التعلم :** تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين (على سبيل المثال السكرتير الذى إذا طُلب منه تعلم برنامج على الحاسب الآلى واستلام حسابات القسم ، يرحب بهذا الطلب ك إثراء وظيفى بدلاً من النظر إليه على أنه عبء إضافى) . هذه الجدارة تتجاوز ما يسمى بقدرة التعامل مع الحاسب ، وأية مهارات فنية أخرى يعتقد أن العمال سيحتاجون إليها فى المستقبل ، إنها القوة الدافعة للتعلم طوال العمر لأية معلومة ، أو مهارة جديدة تحتاج إليها المتطلبات المتغيرة فى وظائف المستقبل.

**\* دوافع الإنجاز :** الدافع للابتكار والتحسين المستمر فى الجودة والإنتاجية ( الكايزن ) للوفاء بمستلزمات المنافسة المتزايدة يوماً (أو قيادتها فى أفضل الأحوال).

**\* دوافع العمل تحت ضغوط الوقت :** وهى خليط من المرونة ، وحوافز الإنجاز ، ومقاومة الضغوط ، والولاء للمنظمة ، وتمكن الأشخاص من العمل للوفاء بطلبات متزايدة لمنتجات وخدمات (جديدة) فى فترات زمنية ما انفكت تقصر وتقصّر ، وهو ما يعبر عنه كالاتى : أفضل مستوى للإنتاج لدىّ هو عندما أعمل تحت الضغوط : فالتحديات تخرج عصارة ما عندى!

**\* التعاون :** القدرة على التعاون مع الغير فى مجموعات متعددة النظم ومع زملاء عمل متباينين : وهذا يعنى توقعات إيجابية من الغير ، وتفهم الآخرين وكذلك الولاء للمؤسسة .

**\* التوجه لخدمة العملاء :** رغبة صادقة فى تقديم المساعدة للآخرين. لديه ما يكفى من تفهم للآخرين للاستماع إلى حاجيات العملاء ومشاعرهم ، وما يكفى من المبادرة : للتغلب على العقبات فى المنظمة التى يعمل فيها الموظف من أجل حل مشاكل العملاء .

## توجهات مستقبلية لأبحاث الجدارة

سوف تسهم أربعة تطورات على الأقل فى إحداث تسارع فى أبحاث الجدارة فى المستقبل :

١ - النمو السريع لقاعدة البيانات العالمية للجدارة : سوف تقدم هذه القاعدة نماذج

أكثر شمولية ودقة للأداء المتفوق للوظائف الأكثر أهمية من الناحية الاقتصادية ، وأكثر تفصيلاً عن فوارق الثقافات في التعبير عن الجدارات.

٢ - **إحراز تقدم في القياس** : سوف يؤدي المزيد من الدقة في قياس الجدارات والمزيد من الاختبارات العملية للقدرة غير التقليدية إلى طرق أفضل وأكثر تنوعاً لتقييم الجدارات واعتمادها .

٣ - **فهم أفضل للجدارات - التفاعلات الموقفية والقوانين المركبة** : طالما تطلع علماء النفس طويلاً ، مثلما تطلع علماء الفيزياء والكيمياء ، إلى جدول دوري للعناصر الأساسية للشخصية<sup>(٦)</sup> ، ولقد توصلنا إلى نموذج ذرى مفيد عند التفكير في الجدارات .

**المؤشرات السلوكية** : وهي تناظر الذرة من منطلق كونها أصغر وحدة ملاحظة للجدارة . كما هو واضح في مناقشة قاموس الجدارة سابقاً في هذا الكتاب ، فإنه من الممكن تدريج المؤشرات السلوكية حسب ترتيب تزايد الكثافة أو اكتمال التصرف، كما هو الشأن بالنسبة للإلكترونات المدارية على المستويات الدنيا والعليا من الطاقة.

**الجدارات** : تناظر الجدارات العناصر المكونة من خليط من المؤشرات السلوكية. وبعبارة أخرى يمكن وصفها عن طريق هذه المؤشرات. على سبيل المثال . للتوجه للإنجاز ثمانية مؤشرات سلوكية للجدارة وسبعة مؤشرات للتأثير وخمسة للابتكار .

من الممكن كذلك أن تكون الجدارات **جزينات** بمعنى توليفة من عدة جدارات. على سبيل المثال ، **ملاصق بواقع القيادة** ، وهي جدارة تنبئ عن نجاح إداري طويل المدى في الأعمال تتكون من اثنين من البواعث : **بواقع إنجاز عالية وبواقع سلطة** (أعلى من بواقع الانتماء) ، أضف إلى ذلك سعة من خاصية التحكم بالنفس<sup>(٧)</sup> . من الممكن وصف هذه الجدارة في معادلة **كيميائية**<sup>(٨)</sup> :

## ن إنجاز ٣ ن سلطة ٣ ( ن انتهاء ) ( ٤ &gt; ) تحكم ٢ +

حيث :

ن إنجاز = نوافع الإنجاز

ن سلطة = نوافع السلطة

ن ألفة = نوافع الانتماء

تحكم = التحكم فى النفس

والرمز السفلى (من صفر إلى ٤) يمثل مقدار مستوى الطاقة على المقياس :  
( صفر = لاشيء ) ، ( ١ = منخفض-متوسط ) ، ( ٢ = متوسط ) ، ( ٣ = متوسط-عال ) ،  
( ٤ = عال ) .

وتمثل مجموعات الجدارة جزينات ضخمة أو عائلات كيميائية ، وهى الجدارات التى عادة ما تستخدم سوياً أو تشترك فى نفس المستوى . على سبيل المثال ، عادة ما تظهر ثلاث جدارات مجتمعة فى دراسات المديرين ألا وهى توجيه الآخرين وتطوير الآخرين وقيادة الفريق ، وهكذا فإن هذه الجدارات تناقش سوياً باعتبارها مجموعة الجدارات الإدارية ، ويمكن الجمع بين هذه الجدارات واعتبارها خصائص عميقة لدى الأشخاص تدفع التصرف وتوجهه ، وهى نسبياً صعبة التدريس أو التغيير .

سوف يؤدى المزيد من الدقة فى قياس كل من الجدارات والأطر الموقفية إلى المزيد من الخوارزمات ، أى : عندما يكون الموقف الوظيفى م١ ، فإن استخدام الجدارات ج١ ، ج٢ ، ج٣ ، (أو الجزئ المركب ج١ ج٢ ج٣) غالباً ما يؤدى إلى أداء متفوق . هناك العديد من الدراسات البحثية قيد الإنجاز بهدف تطوير هندسة لا كمية أو جدول دورى للمواقف الوظيفية ، وكذلك بهدف التحقق من كيفية التعبير عن الجدارات فى أطر موقفية مختلفة ، وتحديد الخوارزمات وقوانين التوليفات .

٤ - استخدام متزايد للاختيار المبني على الجودة مع مجموعات أشخاص متباينة :  
سوف تظهر الطرق الأفضل لتقييم الجدارات ما باستطاعة الناس تأديته - بغض  
النظر عن العرق والسن والجنس والتعليم النظامي والشهادات أو سير الوظائف  
السابقة.

على سبيل المثال قام مركز التعليم التجريبي للكبار Center for Adult Experiential Education (CAEL) بإجراء تجربة دامت خمس عشرة سنة مُمولة من صندوق تطوير التعليم العالي Education Fund for the Improvement of Post-Secondary Education (FIPSE). اختبرت هذه التجربة استخدام الجدارات لاختيار طلاب غير تقليديين (أقليات فقيرة ونساء كبيرات عائدات للتعليم بعد تربية عائلاتهم) على أساس الجدارات المقيمة بواسطة مقابلات الأحداث السلوكية. تنبئ الجدارات عن النجاح في الكلية ، وتفسر التباين في الأداء الذي لم تنبئ عنه اختبارات القبول التقليدية للكلية. إن الجدارات لا تُفرق على أساس السن أو الجنس ، كما أن تأثيرها على أساس العرق أقل ضرراً.<sup>(٩)</sup>

يقوم مركز التعليم التجريبي للكبار (CAEL) حالياً بتجربة استخدام برنامج إمكانيات الموظفين الذي تُعتمد فيه الجدارات لاختيار أشخاص من الطبقة الدنيا من نوى الخبرة العملية الضئيلة ، أو المؤهلات العلمية المتواضعة في وظائف وبرامج تعليمية تأهيلية لتحضيرهم للوظيفة . تشمل الجدارات التي يجب على رب العمل البحث عنها في اختيار الموظفين المحتملين من بين مجموعة من الأشخاص غير المتميزة وفقاً لبرنامج إمكانيات الموظفين - ما يلي :

#### \* الدافع للتعلم : دوافع الإنجاز والمبادرة.

\* الإصرار : المثابرة والاعتداد بالنفس المطلوبة لإكمال التعليم التأهيلي أو برامج تدريب الوظيفة أو كليهما.

\* الولاء للمؤسسة : دوافع التلاؤم (تبنى الزى السائد للعمل وكذلك سلوكيات العمل، مثال : الحرص على الوقت) والبقاء مع المنظمة التي استثمرت في تدريب الموظف بدلاً من استخدام الموظفين مهاراتهم الجديدة للحصول على عمل في مكان آخر.

**\* مهارات التعامل مع الآخرين :** التفهم والمرونة والتعاون والتوجه لخدمة العملاء بمقدار كافٍ للعمل بكفاءة مع زملاء العمل والعملاء ، الذين قد يمثلون ثقافات وعادات سلوكية شديدي الاختلاف : ومهارات السلطة المكيف اجتماعياً والتأثير المطلوب لمواجهة الممارسات التنظيمية أو تغييرها في حالة وجوب تقديم تنازلات متبادلة.

**٥ - استخدام الحاسب وبرامج الزكاء الاصطناعي :** سوف تقود هذه النظم إلى نظم معلومات موارد بشرية متكاملة وتساعد على ما يلي :

**\* تحديد متطلبات الوظيفة من الجودة.**

**\* تقييم جدارات الموظفين (مثال :** قد يزدى التقدم في التعرف على الصوت في لغات الحاسب والمقصود بذلك اللغة الطبيعية ، إلى أن يتمكن الحاسب من الاستماع إلى مقابلات الأحداث السلوكية إبان وقوعها وتقييمها، وقد يتمكن من عقد هذه المقابلات) .

**\* القيام بمزاوجة مثلى بين الشخص والوظيفة باستخدام خوارزمات مزاوجة الملامح التي وصلت إلى حد رفيع من التعقيد والصحة.**

**\* تقديم النصيحة التطويرية أو التدريب الحقيقي المبني على الفجوات ، التي تم اكتشافها بين الجدارات التي لدى الأشخاص تلك المطلوبة لأداء وظائفهم بشكل جيد .**

**\* تقديم شاشة مساعدة تحتوى على معلومات وتوجيهات ، وتشمل أمثلة استرشادية لكيفية التعامل مع العديد من الحالات الصعبة للتعامل مع الآخرين .**

سوف تكون هذه الخدمات كلها مباشرة وحاضرة فوراً للمديرين والموظفين أينما كانوا . سوف تحتفظ الأجهزة الحاسبة بقوائم محدثة لجدارات كل الأشخاص في المنظمة، وبذلك تستطيع في الحال أن تحدد مكان مواردها البشرية وهويتهم : وذلك من أجل الاستجابة لأي فرصة أو تغيير في بيئتها.

## المحصلة

تضيف إدارة الموارد البشرية قيمة عندما تساعد الأفراد والمنظمات على أداء عمل أفضل من مستوى أدائهم الحالي . تركز طرق الجدارة الموصوفة في هذا الكتاب على التعرف على هذه الخصائص البشرية القابلة للقياس والتطوير ، والتي تنبئ عن أداء وظيفي متفوق ومرض ، بدون التعصب للعرق أو السن أو الجنس أو الثقافة أو الشهادة (وذلك بواسطة المزاوجة الجيدة بين الشخص والوظيفة). إن مدخل الجدارة أكثر عدلاً وحرية وكفاءة . تُقدم الجدارات لغة مشتركة وأسلوباً عاماً باستطاعته أن يحقق التكامل بين جميع الوظائف والخدمات في حقل الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار ، وتقييم الأداء والتخطيط لإحلال الموظفين ، والتدريب والتطوير والتعويضات وكل ذلك من أجل مساعدة الأشخاص والمؤسسات المجتمعات لتصبح أكثر إنتاجية في سنوات التحدي القادمة .



## الهوامش

Johnson, W. B., & Packer, A. E. (1987). **Workforce 200: Work - ١ and workers for the 21st century**, Indianapolis: Hudson Institute.

Spencer, L. M. (1991), "Job competency assessment", in H. Glass - ٢ (Ed.), **Handbook of Business Strategy**. Boston: Warren, Gorham & Lambert.

Naisbitt, T. & Aburden, P. (1985). **Reinventing The Corpora- - ٣ tion**, New York: Warner Books,

## انظر الفصل الرابع

**The Skills of The New Information Society**, pp. 119f.): Howard, A.) (1991, April 12). New Directions for Human Resources Practice. In D. W. Bray. (Ed.), **Working with Organizations and Their People: A guide to Human Resource Practice**, New York: Guilford Press; and Howard, A. (1991). **Personal Characteristics for a post-industrial society**, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

## ٤ - مثلما توقع كوتر :

Kotter, J. (1985). **Power and Influence**, New York: Free Press.

Mansfield, R. S., & Mumford, S. (n.d.), **A competency-based Ap- - ٥ proach to Intercultural Relations**, Boston: McBer.

٦ - فكرة ذرات العقل البشري (والمقصود بذلك الأشياء التي لا يمكن أن تجزأ أو تقطع) تقليدية في الفلسفة الغربية منذ (ديموقراطيس ٤٣٠ ق.م.) على الأقل. لقد تكررت في تقسيم (جون ستيورت ميل) للعقل إلى أعضاء تفكير، وشعور، وعمل، والجانب اللاشعوري، وأنا العليا (السيجموند فرويد)، وربما كان مفهوم الفيلسوف الألماني (جوت فريد ليبنيتز المعروف بـ مونا دز) - أي كينونات متناهية الصغر، ذروة الوحدات التي يتركب منها العقل البشري - هو الأكثر شهرة. وقد اعتقد (ليبنيتز) أن الكينونات تطورت، وأن أي علاقات بينها نتجت من توافقات اجتمعت صدفة وليس من تفاعلات سببية. ونظرتنا تنحو أكثر في اتجاه الكيمياء وعلم الأحياء الاجتماعي، وتتجمع الجدارات منطقياً لتسبب سلوكيات لها قيمة تأقلمية، إذ هي تساعد الأشخاص على التصرف بكفاءة من أجل البقاء والفوز.

McClelland, D. C. (1975). **Power : The Inner Experience**, New - York: Irvington; McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982), "The Leadership Motive Pattern and long term success in management," **Journal of Applied Psychology**, 67, 737-743.

٨ - فكرة التعبير عن الجدارات في معادلات كيميائية تعود إلى د. (جون رافين) .

Austin, A. W., Inouye, C. J., & Korn, W. S. (1986), **Evaluation of - ٩ the CAEL Student Potential Program**, Los Angeles: University of California, Los Angeles.

## قائمة المراجع

- Alshuler, A. S. (1973). **Developing achievement motivation in adolescents**. Englewood Cliffs, NJ: Education Technology publications.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1987). **Action Science**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). **Theory in practice: Increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Atkinson, J. W. (ED.) (1958). **Motives in fantasy, action and society**. New York: Van Nostrand.
- Austin, A. W., Inouye, C. J., & Korn, W. S. (1986). **Evaluation of the CAEL student Potential Program**. Los Angeles: University of California, Los Angeles.
- Avner, B. D., & Williams, J. E. (1986, December 1). Career Directions: An integrated personnel system. In **Prentice Hall Personnel Monagement: Policies and Practices Service**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1969). **Principles of behavior modification**. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). **Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, 46, (10), 1012-1024.
- Bellak, A. O. (1981). the Hay Guide Chart-profile Method of Job Evaluation. In M. Rock (Ed.), **The compensation handbook** (2nd ed.,) New york: McGraw-Hill.

- Block, J. H. (Ed.) (1971). **Mastery learning: theory and practice**. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bloom, B. S. (1976). **Human characteristics and school learning**. New York: McGrawHill.
- Boyett, J. H., & Conn, H. P. (1991). **Workplace 2000**. New Dutton.
- Boyatzis, R. E., (1972). **A two factor theory of affiliation motivation**. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Boyatzis, R. E. (1973). The need for close relationships and the manager's job. Boston: McBer.
- Boyatzis, R. E. (1982). Competence at work. In A. Stewart (Ed.), **Motivation and society**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (1984). **Identification of skill requirements for effective job performance**. Boston: McBer.
- Boyatzis, R. E. (1989) The impact of an MBA programme on managerial abilities. **Journal of Management Development**, 8, 66-76.
- Boyatzis, R. E. (in press). Developing the whole student: An MBA required course in managerial assessment and development. **Journal of Management Education**.
- Boyatzis, R. E., & Burruss, J. A. (1977). **Validation of a competency model for alcoholism counsellors in the U. S. Navy**. Boston: McBer.
- Boyatzis, R. E., Cowen, S. S. & Kolb, D. A. (1992, May). Implementing curriculum reform in higher education: Year one of the new Weatherhead MBA program. **Selections**, 8 (1), 27-37.
- Boyle, S. (1988). Can behavioral interviews produce results? **Guidance and Assessment Review**, 4 (1), 4-6. Leicester, UK: British Psychological Society.
- Bray, D. W. (1991, April 12). **Assessment center methodology in**

- evaluating personal characteristics.** Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.
- Buchhorn, D. (1991). **Behavioral Event Interview quantitative results.** New York: L'Oreal corporation.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. **Journal of Applied Psychology, 71,** 232-245.
- Caldwell, D. F. (1991, April 12). **Soft skills, hard numbers: Issues in person-job/person-organization fit.** Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. **Journal of Applied Psychology, 75,** 648-657.
- Carkhuff, R. R. (1969). **Helping and human relations** (Vols. I & II). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Carkhuff, R. R. (1973). **The art of helping.** Amherst MA: Carkhuff Associates.
- Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976). **Teaching as treatment.** Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Cascio, W. F. (1982). **Costing Human resources: The financial impact of behavior in organizations.** Boston: Kent Publishing.
- Clark, R. (1983). **Family life and school achievement: why poor black children succeed or fail.** Chicago: University of Chicago Press.
- Crane, D. (1972). **Invisible colleges.** Chicago: University of Chicago Press.
- Cronbach, L. J., & Glesser, G. C. (1953). Assessing similarities Between profiles. **Psychological Bulletin, 50,** 456-473.
- Davis, R. (1991). Vocational interests, values and preferences. In M. D. Dunnette and L. M. Hough, (Eds.), **Handbook of in-**

- dustrial and organizational psychology** (Vol. 2). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- deCharms, R. (1968). **Personal causation**. New York: Academic Press.
- deCharms, R. (1976). **Enhancing Motivation: Change in the classroom**. New York: Irvington.
- Drefus, C. (1990). **Scientists and engineers as effective managers: A study of the development of interpersonal abilities**. Unpublished dissertation, Case Western Reserve University Weatherhead School of Management, Department of Organizational Behavior, Cleveland, Ohio.
- Dufetel, L. (1991, July). Job evaluation still at the frontier. **Compensation and Benefits Review**. New York: American Management Association, July-Aug. 1991, 53-67.
- Fallows, J. (1985, December). The case against credentialism. **the Atlantic Monthly**, 49-67.
- Fischer, K. W., Hand, H. H., & russell, S. (1984). The development of abstractions in adolescence and adulthood. In M. L. Commons, et al. (Eds.), **Beyond formal operations: Late adolescent and adult cognitive development**. New York: Praeger.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, 51, 327-358.
- Ghiselli, E. E. (1969). **The validity of occupational aptitude tests**. New York: Wiley.
- Glaser, B., & Straus, A. (1967). **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine.
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Goleman, D. (1981, January). The new competency tests: Matching the right people to the right jobs. **Psychology Today**, 35-46.

- Goodson, B., & Hess, R. (1975). **Parents as teachers of young children: An evaluative review**. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection and placement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. **Personnel Psychology**, 42, 4 (Winter), 691-726.
- Hay Systems. (1988). **Strategic Management simulations**. Washington DC: Hay Systems Inc.
- Heckhausen, H., & Krug, S. (1982). Motive modification. In A. Stewart (Ed.), **Motivation and society**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofrichter, D. (1990, April 1). **Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments**. Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.
- Hofrichter, D., & Myszkowski, G. J. (1989). Developing Managers who can implement the strategy: Competency-based succession planning. In H. E. Glass (Ed.), **Hand-book of business strategy: 1898/1990 yearbook**. Boston: Warren, Gorham & Lamont.
- Hogan, R. T. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Howard, A. (1991). New Directions for human resources practice. In D. W. Bray (Ed.), **working with organizations and their people: A guide to human resources practice**. New York: Guilford Press.
- Howard, A. (1991, April 12). **Personal characteristics for a post-industrial society**. Paper presented at the personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario.

CA.

- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. **Journal of Applied Psychology**, 75 (1), 28-42.
- Jacobs, R. (1991). **Moving up the corporate ladder: A Longitudinal study of motivation, personality and managerial success in women and men**. Doctoral dissertation, Boston University. Boston: McBer.
- Jacques, E. (1989). **Requisite organization**. Arlington, VA: Cason Hall.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned Behavioral Description interviews versus unstructured interviews. **Journal of Applied Psychology** 67, 577-580.
- Jobs for the Future. (1986). **Executive report of jobs for Connecticut's future**. Somerville, MA: Jobs for the Future.
- Jobs for the Future. (1991). **Economic change and the American workforce**. Somerville, MA: Jobs for the Future.
- Johnson, W. B., & Packer, A. E. (1987). **Workforce 200: Work and workers for the 21st century**, Indianapolis: Hudson Institute.
- Kane, J., & Lawler, E. (1979). Methods of peer assessment. **Psychological Bulletin**, 85 (3), 555-586.
- Kelner, S. P. (1991). Interpersonal motivation: Positive, cynical and anxious. **Unpublished doctoral dissertation**, Boston University.
- Knowles, M. (1971). **The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy**. New York: Association Press.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. **Journal of Personality and Social Psychology**, 42, 168-177.
- Kolb, D. (1984). **Experiential learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1967). Goal-setting and self-directed behavior change. **Human Relations**, 23 (5), 439-457.
- Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1970). On the dynamics of the helping relationship. **Journal of Applied Behavioral Science**, 6 (3), 267-289.
- Kotter, J. (1982). **The general managers**. New York: Free Press.
- Kotter, J. (1985). **Power and influence**. New York: Free Press.
- Lambert, C. (1990, November-December). The electronic tutor. **Harvard Magazine**, 42-51.
- Landa, L. (1974). Algorithmization in Learning and instruction. Englewood Cliffs, NJ: Learning Technology Publications.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979, Autumn). Goal setting: A motivational technique which works. **Organizational Dynamics**, 68-80.
- Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979). Application of social learning theory to training supervisors through behavior modelling. **Journal of Applied Psychology**, 64, 239- 246.
- Latham, G. P., & Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. **Journal of applied psychology**, 69, 569-573.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. **Journal of Applied Psychology**, 65, 422-427.
- Lawrence, P. R., & Lorsh, J. W. (1967, November-December). New management job: The integrator. **Harvard Business Review**, 45 (6), 142-151.
- Lawton, G. W., & Borman, W. C. (1978). constructing stimuli with known true scores for determining validity of rating scales. **Proceedings: Sixth Annual Symposium on psychology in the Department of Defense**. Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.
- Lewin, A. Y., & Zwany, A. (1976). **Peer nominations: A model**,

**literature critique, and a paradigm for research.** Springfield, VA: National Technical Information Service.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). **Motivation and organizational climate.** Boston: Harvard Business School Research Press.

Livingston, J. S. (1969, July-August). Pygmalion in management. **Harvard Business Review**, 81-89.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 1328-1330). Chicago: Rand McNally.

Mager, R. F. (1982). **Troubleshooting the troubleshooting course.** Belmont, CA : David Lake Publishers.

Mahler, W. R., & Drotter, S. J. (1986). **The succession planning handbook for the chief executive.** Midland Park, NJ: Mahler Publishing.

Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987). **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries.** Final Report: Project No. 936-5314. Entrepreneurship and small enterprise development, contract No. DAN-5314-C-00-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

Mansfield, R. S., & Mumford, S. (1982). A competency-based approach to intercultural relations. In R. S. Mansfield (Ed.), **Advanced intercultural relations workshop design.** Boston: McBer.

Mansfield, R. S. (1982). Review of empirical studies on overseas adjustment. In R. S. Mansfield, **Advanced intercultural relations workshop.** Boston: McBer.

Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: A re-evaluation of published research. **Personnel Psychology**, 17, 239-249.

McBer. (1986). **Entrepreneurship and small-enterprise development: Second annual report.** Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

- McBer. (1987). **A history of the U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program**. Boston: McBer.
- McBer. (1981, 1991). **Interviewing for competence**. Boston: McBer.
- McBer. (1991). **Managerial Style Inventory technical manual**. Boston: McBer.
- McBer. (1992). **Competency-based training seminar**. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. **American Psychologist**, 20, 321-333.
- McClelland, D. C. (1972). What is the effect of achievement motivation training in the schools? **Teachers College Record**, 74, 129-145.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1975). A competency model for human resource management cycle. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1975). **Power: The inner experience**. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1976). **The achieving society**. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1976). **A guide to job competence assessment**. Boston: McBer.
- McClelland, D. c. (1978). Entrepreneurship and management in the years ahead. In C. A. Bramlette & M. H. Mecon (Eds.) **The individual and the future of organizations** (Vol. 7). Atlanta: Georgia State College of Business Administration. Also reprinted in McClelland, D. C. (1984). **Motives, Personality and society**. New york: Praeger.
- McClelland, D. C. (1978). **Guide to behavioral event interviewing**. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1984). **Motives, Personality and society**. New

York: Praeger.

McClelland, D. C. (1989). **Human Motivation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (in press). The knowledge testing-educational complex strikes back. **American Psychologist**.

McClelland, D. C., Atkinson J. W., Clark, R. A., & Lowell,

E. L. (1953). **The achievement motive**. New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). The Leadership Motive pattern and long term success in management. **Journal of Applied Psychology**, 67 (6), 737-743.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976, March-April). Power: the great motivator. **Harvard Business Review**, 159-166.

McClelland, D. C., & Dailey, c. (1972). Improving officer selection for the foreign service. Boston: McBer.

McClelland, D. c., & Dailey, C. (1973). Evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior foreign service information officers. Boston: McBer.

McCelland, D. C., Davis, W. B., Kalin, R., & Wanner, F. (1972). **The drinking man: Alcohol and human motivation**. New York: Free Press.

McClelland, D. C., & Fiske, S. T. (1974). **Report to the Executive office of Manpower Affairs on validation of a human service worker test**. Boston: McBer.

McClelland, D. C., Klemp, G. O., Jr., & Miron, D. (1977). Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State. Boston: McBer.

McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? **psychological Review**, 96, 690-702.

McClelland, D. C., & winter, D. (1971). **Motivating economic achievement**. New York: Free Press.

- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education. **Journal of Educational Psychology**, 79 (1), 8-16.
- McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. H. (1989). **Knowledge Acquisition: Principles and Guidelines**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, & French, John R. P. Jr. (1964). Split roles in performance appraisal. **Harvard Business Review** 43: 124-29.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**, 63, 81-97.
- Miron, D. & McClelland, D. C. (1979). The effects of achievement motivation training on small business. **California Management Review**, 1979, 21 (4), 13-28.
- Mischel, W. (1968). **Personality and Assessment**. New York: Wiley.
- Mitchell, J. v. (1985). **The Ninth Mental Measurements Yearbook**, Vols. I and II. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). **Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press.
- Murlis, H., & Fitt, D. (1991, May). Job evaluation in a changing world. **Personnel Management**.
- Murlis, H. & Fitt, D. (1991). Evaluating skills, competencies and jobs. London: Hay management Consultants.
- Naisbitt, J., & Aburdene, D. (1985). **Re-inventing the Corporation**. New York: Warner Books.
- Nowlen, P. M. (1988). **A new approach to continuing education for business and the professions: The performance model**. New York: Macmillan.

- O'Malley, M. (1991). Integrating competencies into compensation planning and salary administration. Stamford, CT: Hay Management Consultants.
- Opren, C. (1985). Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative study. **Journal of Applied Psychology**, **70**, 774-776.
- Orr, J. M., Mercer, M., & Sackett, P. R. (1989). The role of Prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. **Journal of Applied Psychology**, **74**, 34-40.
- Page, R. C. (1991). **Job-person similarity**. Minneapolis, MN: Hay Management Consultants.
- Page, R. C., & DePuga, I. S. (1992, May 2). **Development and cross-cultural applications of a Competency Assessment Questionnaire**. Paper presented at the Seventh Annual conference for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec.
- Page, R. C., & Van De Voort, D. M. (1989). Job analysis and HR planning. In W. Cascio (Ed.), **Human resource planning, employment and placement**. Washington, DC: BNA Books.
- Pelz, D. C., & Andrews, F. M. (1976). **Scientists in organizations**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Pennington, H., Austin, J., & Flynn, E. (1991). Creating a Market in education and training: The case of missing demand. Somerville, MA: Jobs for the Future.
- Perkins, D. N. (1981). **The mind's best work**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Perkins, D. N. (1981). **The mind's best work**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Perkins, D. N. (1986). **Knowledge as design**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Piaget, J. (1965). **The child's conception of the world**. Totowa, NJ: Littlefield, Adams.

- Piotrowski, Z. A., & Rock, M. (1963). **The Perceptanalytic Executive Scale**. New York: Grune & Stratton.
- A Plan to rate B-schools by testing students. (1979, November 19). **Business Week**, 171-174.
- Primoff, E. (1973). **How to prepare and conduct job element examinations**. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.
- Raven, J. (1977). **Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence**. London: H. K. Lewis; New York: The Psychological Corp.
- Raven, J. (1981). The most important problem in education is to come to terms with values. **Oxford Review of Education**, 7 (3), 253-272.
- Raven, J. (1987, Fall). Values, diversity and cognitive development. **Teachers College Record**, 89, 21-38.
- Rich, D. (1988). Megaskills. Boston: Houghton Mifflin.
- Rondina, P. (1988, October 27-28). **Impact of Competency-based recruiting techniques on dropout rates in sales training programs**. Paper presented at the McBer 25th Anniversary Symposium. Boston: McBer.
- Rosenthal, R. (1973). Estimating effective reliabilities in studies that employ judges' ratings. **Journal of Clinical Psychology**, 29, 1-4.
- Rosenthal, R. (Ed.). (1979). Skill in non-verbal communication. Cambridge, MA: Oelgeschlager.
- Rosenthal, R., Archer, D., Koivunmaki, J. H., DiMatteo, M. r., & Rogers, P. (1974, January). **Assessing sensitivity to nonverbal communications: The PONS test**. Division 8 Newsletter. Washington DC: American Psychological Association.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). **Pygmalion in the classroom**. New york: Holt, Rinehart & Winston.
- Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). **What work requires of scholls: A SCANS report for**

- America 2000**. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). **Skills and tasks for jobs: A SCANS report for America 2000**. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Seligman, M. (1991). **Learned optimism**. New York: Knopf.
- Shapero, A. (1989). **Managing professional people: Understanding creative performance**. New York: Free Press.
- Siegel, S. (1956). **Nonparametric statistics for the behavioral sciences**. New York: McGraw-Hill.
- Sloan, S., & Spencer, L. M. (1991, February 28). **Participant survey results: Hay Salesforce Effectiveness Seminar**. Atlanta: Hay Management Consultants.
- Smith, M. (1988). Calculating the Sterling value of selection. **Guidance and Assessment Review**, 4 (1). Leicester, UK: British Psychological Society.
- Spangler, W. D. (1992). The validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. **Psychological Bulletin**, 112 (1), 140-154.
- Spencer, L. M. (1978, April). the Navy Leadership and Management Training Program: A competency-based approach. **Proceedings for the Sixth Symposium: Psychology in the Department of Defense**, Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.
- Spencer, L. M. (1983). **Soft skill competencies**. Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.
- Spencer, L. M. (1986, April 1). **An update on achievement motivation theory and entrepreneurship**. Paper presented at the Seminaire Entrepreneurship, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, L'Universite de Montreal, Boston: McBer.
- Spencer, L. M. (1986). **Calculating human resource costs and benefits**. New York: Wiley.
- Spencer, L. M. (1989). Stimulating innovation and en-



- entrepreneurship in mature organizations. Boston: McBer.
- Spencer, L. M. (1991). Job competency assessment. In H. Glass (Ed.), **Handbook of business strategy**. Boston: Warren, Gorham & Lambert.
- Spencer, L. M. McClelland, D. C., & Spencer S. M. (1990, August). **A history and state of the art of job competency assessment methods**. Paper presented at the American Psychological Association Annual conference, Boston: McBer.
- Sternberg, R. J. (1986). **Intelligence applied**. San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.
- Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (Eds.) **Practical intelligence**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stewart, A. (Ed.) (1982). **Motivation and society**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Straus, A., & Corbin, J. (1990). **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage.
- Streufert, S., & Swezey, R. (1986). **Complexity, managers and organizations**. New York: Academic Press.
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. (1978). **Federal Register**, 43 (166), 38290-38309.
- Varga, K. (1977). Who gains from achievement motivation training? **Vikalpa: the Journal for Decision Makers**. Ahmedabad, India: Indian Institute of Management, 2, 187-200.
- Wiley, R. (1990). MIS managerial and technical jobs: Measured competency differences. Boston: Hay Management Consultants.
- Winter, D. G. (1973). **The power motive**. New York: free Press.
- Winter, D. G., & Healy, J. M. (1982). **An integrated system for scoring motives in running text: Reliability, validity, and convergence**. Paper presented at the American Psychological Association, Los Angeles, 1981. Department of Psychology, Wesleyan University.

- Winter, D. G., & McClelland, D. C. (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education. **Journal of Educational Psychology**, 70, (1), 8-16.
- Winter, D. G., McClelland, D. C., & Stewart, A. J. (1981). **A new case for the liberal arts**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 32-35.
- Zullov, H. M., Oettingen, G., Peterson, C., & Seligman, M. E. (1988). Peterson, C., & Seligman, M. E. (1988). Pessimistic explanatory style in the historical record. **American Psychologist**, 43 (9), 673-682.



## المترجم فى سطور :

**\*\* الأستاذ أشرف فضيل عبدالمجيد جمعه .**

- من مواليد القاهرة بجمهورية مصر العربية ، عام ١٩٤٩م .

## **\*\* المؤهل العلمى :**

- ماجستير إدارة صناعية من جامعة نورثرن إلينوير بالولايات المتحدة الأمريكية .

## **\*\* الوظيفة الحالية :**

- مستشار تطوير موارد بشرية بشركة أشرفت للتنمية الإدارية .

## **\*\* الأنشطة العلمية :**

- عقد العديد من الدراسات الميدانية والبحوث المكتبية فى مجال تطوير الموارد البشرية .
- ساهم فى العديد من المؤتمرات المتخصصة ، وقدم العديد من الدورات التدريبية الإدارية فى العالم العربى .
- ألف العديد من الأدلة التدريبية وأوراق العمل فى مجالات السلوك والإدارة .
- حاصل على ترخيص خاص من شركة هلى الإنجليزية لعقد المقابلات السلوكية وترميزها وبناء نماذج الجدارة .

## **مراجع الترجمة فى مطور :**

- الدكتور على الهاشمى رداوى .
- من مواليد قفصة بتونس

## **\*\* المؤهل العلمى :**

- الدكتوراه فى اللسانيات التطبيقية من جامعة إنديانا بلومنجتن بالولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٨ م .

## **\*\* الوظيفة الحالية :**

- أستاذ مساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض .

## **\*\* الأنشطة العلمية :**

- صدرت له عدة مقالات فى بعض المجالات والجرائد العربية .
- صدرت له مجموعة قصائد باللغة الإنجليزية فى دوريات وجرائد عربية وإنجليزية .



حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ،  
ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة  
طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا  
في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ،  
مع وجوب ذكر المصدر .

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في  
مركز الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٠هـ

## هذا الكتاب :

تركز فصول هذا الكتاب على الجدارة فى العمل من حيث تعريفها ، وتحديد أهم معاييرها وقياساتها فى مجال إدارة الموارد البشرية من حيث : التعيين ، والتقييم ، والاختيار ، والتخطيط المتتابع ، والمسار الوظيفى ، وإدارة الأداء والتدريب والتطوير ، وتحديد الأجر المبنى على أساس تقييم الجدارة فى العمل . كما يحدد الكتاب كيفية إجراء اختبارات الجدارة ، وتقييم أداء العاملين فى مجال المبيعات والخدمات ، وفى مؤسسات القطاع العام من مدنية وعسكرية وغيرها مثل المؤسسات الدينية .

ويهدف مؤلفا هذا الكتاب - من خلال أجزائه الخمسة - إلى توفير هذه الدراسة الوافية ، ليس للمهنيين والإداريين والأكاديميين وخبراء ومديرى الموارد البشرية فحسب ، بل أيضاً لجمهور القراء من ذوى الميول للمعارف العامة ، مع الحرص على تزويد جميع فصول الكتاب بالمراجع التى تحيط القارئ المتخصص بما كتب فى هذا المجال الحيوى .

أيضاً فهذا الكتاب يحتوى على مؤشرات مستقبلية لما ستكون عليه الجدارة فى العمل ، وذلك فى ظل عولمة وتنوع بعض الأنشطة الإنسانية الحيوية من إعلامية واقتصادية وخلافها .

السعر ٣٨ ريالاً

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٥٠-٤